

# VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA

## EKONOMICKÁ FAKULTA

### DIPLOMOVÁ PRÁCA

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA  
EKONOMICKÁ FAKULTA

**KATEDRA MANAGEMENTU**

**FORMULÁCIA STRATÉGIE PRE VYBRANÚ SPOLOČNOSŤ**

**Formulation of Strategy for the Selected Organization**

Študent: Bc. Veronika Bubelová

Vedúci bakalárskej práce: Ing. Viktorie Janečková, Ph.D.

Ostrava 2011

### **Miestoprísahažné prehlásenie**

Miestoprísahažné prehlasujem, že som celú prácu, vrátane všetkých príloh, vypracovala samostatne.

V Ostrave dňa 29. apríla 2011

.....  
vlastnoručný podpis

# Obsah

<b>1. Úvod</b>	1
<b>2. Teoretické východiská strategického riadenia</b>	3
2.1 Strategické riadenie	3
2.2 Stratégia	4
2.3 Strategická analýza	6
2.3.1 Analýza vonkajšieho prostredia	6
Metódy poznania vonkajšieho prostredia	7
2.3.2 Analýza vnútorného prostredia	9
Metódy vnútornej analýzy podniku	10
2.4 Analýza konkurencie (odvetvového prostredia)	17
Metódy vnútornej a vonkajšej analýzy podniku	20
<b>3. Charakteristika spoločnosti</b>	24
3.1 História spoločnosti	24
3.2 Predmet podnikania	25
3.3 Poslanie a cieľ spoločnosti	26
3.4 Súčasná stratégia	26
<b>4. Strategická analýza</b>	27
4.1 Analýza vonkajšieho prostredia	27
PESTLE analýza	27
4.2 Analýza konkurenčného prostredia	35
4.3 Analýza vnútorného prostredia	39
4.3.1 Ukazovatele rentability	46
4.3.2 Ukazovatele aktivity	47
4.3.3 Ukazovatele likvidity	48
4.3.4 Ukazovatele zadlženosti	49
4.4 Analýza vnútorného a vonkajšieho prostredia	49
SWOT analýza	50
<b>5. Prognóza vývoja podnikateľského prostredia</b>	56
5.1 Automobilový priemysel	56
5.2 Ekonomika	57
5.3 Prognóza vývoja HDP	58
5.4 Prognóza vývoja miery nezamestnanosti	59

5.5 Prognóza vývoja inflácie .....	60
<b>6. Návrh stratégie .....</b>	<b>61</b>
Produktová stratégia .....	61
Marketingová stratégia .....	62
Personálna stratégia .....	63
Finančná stratégia .....	63
<b>7. Doporučenia pre implementáciu .....</b>	<b>65</b>
<b>8. Záver .....</b>	<b>71</b>
Zoznam použitej literatúry .....	73
Zoznam tabuliek a obrázkov .....	
Prehlásenie o využití výsledkov diplomovej práce .....	
Prílohy .....	

# 1. Úvod

Ako tému pre svoju diplomovú prácu som si zvolila oblasť strategického managementu, konkrétne so zameraním na analýzu podniku a návrh vhodnej stratégie pre podnik. Samotnú analýzu som uskutočnila na spoločnosti Automax, s. r. o. so sídlom podnikania v Považskej Bystrici, ktorá je autorizovaným predajcom automobilov vybraných značiek, akými sú Škoda, Audi a Volkswagen a poskytovateľom kompletného servisu a opravárenských služieb.

Každý podnik by mal vedieť, aký je zmysel jeho podnikania a mal by mať stanovené ciele, ktorých chce dosiahnuť. Základom úspechu každého podniku je vhodne sformulovaná podniková stratégia umožňujúca získať konkurenčnú výhodu. Vzhľadom k tomu, že žijeme v dobe, kedy sa všetko mení dynamickým spôsobom, podniky by mali byť schopné všetky zmeny sledovať, či už vo vonkajšom alebo vnútornom prostredí a prispôbovať sa im.

Cieľom mojej práce je uskutočniť strategickú analýzu spoločnosti Automax, s. r. o. a na jej základe formulovať vhodnú stratégiu pre podnik, aby boli odstránené prípadné nedostatky a aby bola maximalizovaná trhová hodnota podniku v priebehu ďalšieho obdobia.

Práca pozostáva z 8 častí, vrátane úvodu a záveru, zoznamu použitej literatúry, zoznamu obrázkov a tabuliek a zoznamu príloh.

Informácie potrebné k spracovaniu časti teoretickej som čerpala z dostupných knižných publikácií. K spracovaniu praktickej časti mi poslúžili firmou poskytnuté interné smernice, finančné výkazy a konzultácie s pracovníčkou podniku, ktorá mi ochotne zodpovedala na všetky otázky, aby som získala prehľad o činnosti a celkového chodu spoločnosti.

Na začiatku práce sa venujem teoretickým východiskám potrebným k zostaveniu časti praktickej. Sú tu vysvetlené základné pojmy z oblasti strategického managementu, ktoré som čerpala z rôznych knižných publikácií venujúcich sa danej problematike. Samotný prehľad sa nachádza na konci práce, v zozname použitej literatúry. Po oboznámení sa s teoretickými pojmami, som mohla spracovať praktickú časť.

Tretia časť pozostáva zo stručnej charakteristiky samotnej spoločnosti Automax, s. r. o., jej histórii vzniku, charakteristike predmetu činnosti a cieľov spoločnosti.

Štvrtá časť pod názvom strategická analýza pozostáva z jednotlivých analýz vonkajšieho a vnútorného prostredia. Konkrétne pri analyzovaní vonkajšieho prostredia zameriam svoju pozornosť na PESTLE analýzu, k analyzovaniu vnútorného prostredia uskutočním okrem popisu chodu spoločnosti finančnú analýzu a pre posúdenie konkurenčného prostredia využijem Porterov model piatich konkurenčných síl. Výsledky z týchto analýz budú

zhrnuté do SWOT analýzy, na základe ktorých budem môcť sformulovať návrh vhodnej stratégie pre spoločnosť. Pred samotnou formuláciou vhodnej stratégie urobím ešte prognózu vývoja podnikateľského prostredia, kde zameriam svoju pozornosť na vývoj podnikateľského prostredia v najbližších troch rokoch, predpokladaný vývoj hrubého domáceho produktu, vývoj miery nezamestnanosti a miery inflácie.

V posledných kapitolách sa venujem konkrétnym návrhom mnou navrhnutých stratégií, ktoré som rozdelila do štyroch základných oblastí, a to na oblasť: produktovej stratégie, marketingovej stratégie, personálnej stratégie a finančnej stratégie. K sformulovaným stratégiám navrhmem konkrétne kroky, potrebné k ich implementácii v danom podniku.

Výsledky strategickej analýzy by mali byť predovšetkým prínosné pre samotnú spoločnosť Automax, s. r. o. a mnou navrhované stratégie by jej mohli pomôcť k zlepšeniu problémových oblastí, k zlepšeniu jej doterajšej pozície na trhu a k získaniu nových potenciálnych zákazníkov.

## 2. Teoretické východiská strategického riadenia

V súčasnosti existuje mnoho odborných literatúr, ktoré sa zaoberajú problematikou strategického riadenia. Kvalitne vypracovaná podnikateľská stratégia je základom pre úspešný dlhodobý rozvoj každého podniku.

### 2.1 Strategické riadenie

Strategické riadenie môžeme chápať ako súbor aktivít zameraných na formuláciu smerov ďalšieho rozvoja podniku v podobe stratégie podniku. Vztahuje sa k celej rade činností vedúcich k dosiahnutiu dlhodobých cieľov organizácie. V modernom slova zmysle je „procesom tvorby a realizácie rozvojových zámerov dlhodobejšej povahy, ktoré majú pre daný subjekt rozhodujúci význam a ich cieľom je dosiahnutie pre nich výhodného výsledku“.<sup>1</sup> Takéto pojmánie strategického riadenia sa uskutočňuje prostredníctvom tvorby a realizácie stratégie.

Ide o zložitý proces zohľadňujúci jednak rozvíjanie a udržiavanie životaschopnosti podniku medzi jeho cieľmi a zdrojmi na jednej strane a meniacimi sa podmienkami trhových príležitostí na strane druhej. Využíva rôzne prístupy k formulácii stratégie, často sa uplatňuje hierarchický prístup pozostávajúci z formulácie poslania, vízie, strategických cieľov a stratégie.

**Poslanie** je vyjadrením zmyslu, prečo organizácia existuje. Podľa Lednického „poslanie podniku vyjadruje pranie vedenia podniku, ako by mal byť podnik chápaný verejnosťou, a preto možno povedať, že dobre formulované poslanie zdôvodňuje predovšetkým oprávnenosť existencie podniku a prezentuje prevádzkované aktivity (čo robí a čo bude robiť)“.<sup>2</sup>

**Vízia** vyjadruje predstavu o budúcom stave podniku.<sup>3</sup>

**Strategické ciele** sú očakávané budúce výsledky. Ide o žiaduce stavy, ktorých sa snaží podnik dosiahnuť. Ciele by mali byť definované takým spôsobom, aby spĺňali podmienku SMART<sup>4</sup>:

---

<sup>1</sup> LEDNICKÝ, V. *Strategické řízení*, 1.vyd. Ostrava: Repronis, 2006. s. 8

<sup>2</sup> LEDNICKÝ, V. *Strategický management*. 2. vyd. Ostrava: Akademie Jana Amose Komenského, 2003. s. 38

<sup>3</sup> LEDNICKÝ, V. *Strategický management*. 2. vyd. Ostrava: Akademie Jana Amose Komenského, 2003. s. 38



- S – „Specific“ - špecifické,
- M – „Measurable“ – merateľné,
- A – „Acceptable“ – prijateľné,
- R – „Realistic“ – reálne,
- T – „Timed“ – vymedzené v čase.

**Stratégia** stanovuje cestu, ako dosiahnuť naplnenie poslania, vízie a cieľov.

Strategické riadenie podľa Lednického<sup>5</sup>:

1. orientuje sa na dlhodobý úspech na základe štrukturálnych zmien,
2. plánuje na základe predpokladaných zmien v politickom, hospodárskom a sociálnom okolí,
3. vidí v každej zmene šancu, ako získať prednosti uplatňovaním nových myšlienok,
4. vidí ako hlavný problém nedostatok informácií a snaží sa riešiť problémy na základe relevantných informácií,
5. jeho kvalifikácia je permanentná schopnosť učiť sa a potlačovať znalosti a skúsenosti, ktoré nezapadajú do nového okolia,
6. nachádza adekvátne riešenie netradičnými postupmi, využíva intuície, kreativitu, individualitu a schopnosti svojich spolupracovníkov.

## 2.2 Stratégia

Stratégia úzko súvisí s cieľmi, ktoré podnik dosahuje. Jirásek<sup>6</sup> vo svojej knihe uvádza, že stratégia je slovo odvodené zo starogréckeho slova „strategos“ a predstavuje umenie vojvodcovské. Spočiatku sa pojem stratégia používala v súvislosti s vojenstvom, väčšinou pri vojenských operáciách. Jej aplikácia v podnikateľskej oblasti začala zhruba na začiatku 60.

---

<sup>4</sup> LEDNICKÝ, V. *Strategické řízení*, 1.vyd. Ostrava: Repronis, 2006. s. 52

<sup>5</sup> LEDNICKÝ, V. *Strategické řízení*, 1.vyd. Ostrava: Repronis, 2006. s. 10

<sup>6</sup> JIRÁSEK, A. *Strategie – umění podnikatelských vítězství*. 1. Vyd. Praha: Professional Publishing, 2002. s. 37

rokov 20. storočia. Stratégia môže mať rôzny význam pre rôznych ľudí, často môžeme počuť, že<sup>7</sup>:

- je to vyjadrenie o tom, aký je strategický zámer organizácie,
- určuje a ukazuje dôvod dlhodobých cieľov organizácie, akčné programy a priority alokácie zdrojov organizácie,
- vyberá, do akého podnikateľského sektoru organizácia môže alebo chce vstúpiť,
- je zameraná na tvorbu a udržanie kľúčovej kompetencie organizácie,
- definuje povahu alebo vlastnosť ekonomických a neekonomických prínosov, ktorých chce organizácia dosiahnuť alebo vytvoriť pre stakeholderov,
- snaží sa dosiahnuť dlhodobu udržateľnú výhodu v každej obchodnej aktivite tým, že reaguje správne na príležitosti a hrozby v danom prostredí, rovnako ako na svoje silné a slabé stránky,
- identifikuje jasné manažérske úlohy na korporačných, obchodných a funkčných úrovniach,
- je to koherentný, zjednocujúci a integračný spôsob alebo postup rozhodnutia,
- je to spôsob, ako investovať selektívne do hmotných a nehmotných zdrojov, aby boli vytvorené schopnosti, ktoré zaistia udržateľnú konkurenčnú výhodu organizácie.

Existuje mnoho definícií stratégie. Podľa Johnsona, Scholesa a Whittingtona<sup>8</sup> je stratégia smer a rozsah pôsobnosti organizácie v dlhodobom horizonte, ktorých dosahuje výhody v neustále sa meniacom prostredí, prostredníctvom usporiadania zdrojov a schopností s cieľom splniť očakávanie všetkých zúčastnených strán.

Podľa Keřkovského a Vykypěla<sup>9</sup> stratégie vyjadrujú základné predstavy o tom, akou cestou budú firemné ciele dosiahnuté.

Podstatou každej stratégie je získanie náskoku a jeho následné udržanie, vytvorenie konkurenčnej výhody. Stratégia sa usiluje o to, aby sa podnik od svojich konkurentov niečím odlíšil. Ak má podnik dobre sformulovanú stratégiu, stavia ho to do jedinečnej pozície. Proces tvorby stratégie a jej realizácia je uskutočňovaná vrcholovým managementom. Tento proces si vyžaduje systematický prístup zahŕňajúci vytipovanie a analýzu vonkajších faktorov pôsobiacich na podnik.

---

<sup>7</sup> MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 17

<sup>8</sup> JOHNSON, G.; SCHOLES, K.; WHITTINGTON, R. *Exploring Corporate Strategy*, 8th ed. Harlow: Prentice Hall, 2008, s. 3

<sup>9</sup> KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení*. Praha: C. H. Beck, 2002, s. 7

## 2.3 Strategická analýza

Základom pre formulovanie stratégie podniku je nájdenie súvislostí medzi podnikom a jeho okolím. Každá organizácia by mala analyzovať svoje okolie jednak aby vedela, aká je jej pozícia v prostredí, v ktorom pôsobí, aby vedela efektívne reagovať na neustále zmeny v okolí, aby predišla prekvapeniam zo strany konkurencie a aby mohla vytvoriť pevnú základňu pre svoje strategické aktivity. Podnikom formulovaná stratégia by mala firmu pripraviť na všetky možné situácie, ktoré môžu s veľkou pravdepodobnosťou v budúcnosti nastať. Pri formulovaní stratégie vychádzame z výsledkov strategickej analýzy, ktorá zahŕňa rôzne analytické techniky a metódy používané pre zisťovanie vzťahov medzi okolím.

Analýza je jednou z najdôležitejších súčastí vedeckej metódy, je jej základom. Predstavuje rozloženie určitého komplexu na jednotlivé súčasti. Postupuje od celku k častiam, zložkám, z ktorých sa celok skladá. Cieľom strategickej analýzy je identifikovať, analyzovať a ohodnotiť všetky relevantné faktory, o ktorých možno predpokladať, že budú mať vplyv na konečnú voľbu cieľov a stratégie podniku.<sup>10</sup>

Strategická analýza sa orientuje na dve základné oblasti:<sup>11</sup>

- analýzu vonkajšieho prostredia,
- analýzu vnútorného prostredia.

### 2.3.1 Analýza vonkajšieho prostredia

Podnik pri svojej činnosti je ovplyvňovaný vonkajším prostredím, ktoré ho ovplyvňuje zvonku. Vplyv okolia na podnik je veľmi silný a vplyv podniku na okolie je obmedzený. Podnik nemá možnosť bezprostredne ovplyvňovať okolie avšak môže svojimi rozhodnutiami aktívne naň reagovať. Okolie môžeme rozdeliť na makrookolie a mikrookolie.<sup>12</sup>

Makrookolie, nazývané i globálne alebo spoločenské prostredie časťou externého prostredia, ktoré je spoločné pre všetky odvetvia, všetky organizácie a podnikateľské jednotky pôsobiace v danej ekonomike. Vytvára obecné platné podmienky pre podnikanie v danej

---

<sup>10</sup> SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2000. s. 3

<sup>11</sup> PAPULA, J. *Strategický manažment – výzva pre manažérov*. 1. vyd. Bratislava: Elita, 1993. s. 66

<sup>12</sup> PAPULA, J. *Strategický manažment – výzva pre manažérov*. 1. vyd. Bratislava: Elita, 1993. s. 66

zemi. Ide napríklad o: ekonomické, politické, legislatívne, demografické a technologické podmienky a sociálnu politiku. Tieto môžu významne pôsobiť na efektívnosť a úspešnosť podniku.

Mikrookolie je podnikateľské prostredie, v ktorom podnik podniká. Aby mohol podnik uskutočňovať svoje ciele, musí prichádzať do kontaktu s inými subjektmi. A práve tieto subjekty tvoria jeho mikroprostredie, ktorým je podnik ovplyvňovaný a musí v ňom vedieť fungovať. Patria sem predovšetkým dodávatelia, zákazníci, konkurenti, sprostredkovatelia, finančné inštitúcie, distribútori, verejnosť a iné.

## Metódy poznania vonkajšieho prostredia

K analyzovaniu vplyvu vonkajších faktorov pôsobiacich na podnik existuje niekoľko typov analýz. Azda najznámejšou a najpoužívanějšíou metódou je tzv. PEST analýza.

### PEST analýza

Názov PEST analýzy tvoria začiatkové písmená štyroch oblastí vonkajšieho prostredia. Ide o faktory, ktoré tvoria základ tejto analýzy:<sup>13</sup>

***P – politické faktory*** – ide o faktory súvisiace s politickou situáciou danej zeme a s výkonom politickej moci.

***E – ekonomické faktory*** – tieto faktory zahŕňajú súčasný stav a prognózovaný vývoj základných ekonomických ukazovateľov.

***S – sociálne faktory*** – faktory súvisia s nákupným chovaním spotrebiteľov.

***T – technologické faktory*** – technologický pokrok umožňuje firmám dosahovať lepších hospodárskych výsledkov a zlepšovať ich súčasnú konkurenčnú pozíciu.

Veľmi často je táto analýza doplnená o legislatívny faktor a čoraz väčší význam nadobúda i význam ekológie, konečné znenie analýzy nadobúda novú podobu so skratkou PESTE analýza, resp. SLEPTE analýza.

---

<sup>13</sup> LEDNICKÝ, V. *Strategické řízení*. 1. vyd. Ostrava: Repronis Ostrava, 2006. s. 56

Zmyslom tejto analýzy je podľa Hrona, Tichej a Dostála formulovať odpovede na nasledujúce otázky<sup>14</sup>:

- a) Ktoré z faktorov vonkajšieho prostredia majú vplyv na podnik?
- b) Aké sú možné účinky týchto faktorov na činnosť podniku?
- c) Ktoré z faktorov ovplyvňujúcich chovanie podniku budú v blízkej budúcnosti najdôležitejšie?

Jednotlivé faktory, ktoré majú najväčší vplyv na organizáciu zobrazuje nasledujúca tabuľka č. 2.1 Prehľad vplyvov makrookolía

**Tab. č. 2.1 Prehľad vplyvov makrookolía**

<b>Politicko-legislatívne faktory</b>	<b>Ekonomické faktory</b>
- antimonopolné zákony	- hospodárske cykly
- ochrana životného prostredia	- trendy HDP
- ochrana spotrebiteľa	- devízové trhy
- daňová politika	- kúpna sila
- regulácia v oblasti zahraničného obchodu, protekcionizmus	- úrokové miery
- pracovné právo	- inflácia
- politická stabilita	- nezamestnanosť
	- priemerná mzda
	- vývoj cien energií
<b>Sociokultúrne faktory</b>	<b>Technologické faktory</b>
- demografický vývoj populácie	- vládna podpora výskumu a vývoja
- zmeny životného štýlu	- celkový stav technológie
- mobilita	- nové objavy
- úroveň vzdelania	- zmeny technológie
- prístup k práci a voľnému času	- rýchlosť zastarávania

<sup>14</sup> LEDNICKÝ, V. *Strategické řízení*, 1.vyd. Ostrava: Repronis, 2006. s. 59

Vzhľadom k tomu, že jednotlivé faktory sa v čase menia, je zrejmé, že sa bude meniť aj ich váha dopadu na samotný podnik, preto je nutné tieto vplyvy priebežne sledovať a vyhodnocovať.

Analýza politických, ekonomických, sociokultúrnych a technologických faktorov je užitočná predovšetkým v štyroch hlavných smeroch<sup>15</sup>:

- uvedené príklady môžu byť využité ako určitý prehľad potenciálnych vplyvov,
- môžu slúžiť k vytipovaniu malého počtu kľúčových vplyvov, ktoré potom budú podrobené dôkladnej analýze,
- pri identifikácii síl vyvolávajúcich zmeny s dlhodobým časovým horizontom,
- pri učení rôznych externých vplyvov na podnik v minulosti alebo pravdepodobných vplyvov v budúcnosti.

### 2.3.2 Analýza vnútorného prostredia podniku

Na rozdiel od analýzy vonkajšieho prostredia, pomocou ktorej možno určiť zdroje potenciálnych príležitostí a ohrození, pri analýze vnútorného prostredia zisťujeme silné a slabé stránky organizácie.

Analýza vnútorného prostredia sa zaoberá hodnotením súčasného stavu podniku. Hlavnými prvkami sú<sup>16</sup>:

- výroba,
- personalistika,
- marketing,
- výskum a vývoj,
- financie,
- zásobovanie.

---

<sup>15</sup> SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*, 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2000. s 12

<sup>16</sup> JANEČKOVÁ, V.; HORVÁTHOVÁ, P. *Strategické řízení organizace*. 1. Vyd. Ostrava: VŠB – TUO, 2007. s. 36

## Metódy vnútornej analýzy podniku

K analyzovaniu vnútornej situácie podniku existuje mnoho metód, napr: analýza zdrojov podniku, analýza hodnotového reťazca, portfóliové analýzy, finančná analýza. Ja sa budem podrobnejšie zaoberať finančnou analýzou.

### Finančná analýza

Úspešnosť firmy sa odráža v jej finančnej situácii. Analýzu finančnej situácie nepoužívajú len manažéri, ale aj obchodní partneri firmy, banky, investori a iní. Finančná analýza dokáže odhaliť silné a slabé stránky podniku a ich príčiny.

Finančná analýza je oblasť, ktorá predstavuje významnú súčasť komplexu finančného riadenia podniku, pretože zaisťuje spätnú väzbu medzi predpokladaným efektom riadiacich rozhodnutí a skutočnosťami. Je predmetne úzko spojená s finančným účtovníctvom, ktoré poskytuje dáta a informácie pre finančné rozhodovanie prostredníctvom základných finančných výkazov: súvahy, výkazu ziskov a strát a prehľadu o peňažných tokoch (cash-flow)<sup>17</sup>.

Analýzu finančnej výkonnosti možno využiť ako analýzu ex post hodnotiacu minulý vývoj alebo ako analýzu ex ante, ktorá hodnotí budúci vývoj. Pri strategickej analýze je významná práve analýza ex ante.

Finančná analýza je najrozšírenejším postupom hodnotenia dosahovaných výsledkov podniku, pretože podľa Hrona, Tichej a Dohnala umožňuje<sup>18</sup>:

- vymedziť pozíciu podniku v rámci odvetvia,
- určiť stupeň naplňovania strategických cieľov,
- stanoviť exponovanosť podniku vo vzťahu k poklesu príjmu,
- odhadnúť budúci rastový potenciál podniku a jeho schopnosť získať cudzie zdroje,
- posúdiť schopnosť podniku reagovať na predvídané zmeny v prostredí,
- predpovedať riziko bankrotu.

Z hľadiska strategickej analýzy, účelom finančnej analýzy je určiť, ako podnik využíva svoje finančné zdroje za určité obdobie. Porovnaním súvahy a výkazu ziskov a strát jednotlivých rokov môžeme podľa Sedláčkovej<sup>19</sup>, napr.:

---

<sup>17</sup> VALACH, J. *Finanční řízení podniku*, 2. vyd. Praha: Ekopress, 1999. s. 91

<sup>18</sup> LEDNICKÝ, V. *Strategické řízení*, 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2006. s. 82

<sup>19</sup> SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2000. s. 68

- hodnotiť, ako sa mení využitie majetku,
- klasifikovať zmeny v súvahe podľa toho, či zvyšujú či znižujú peňažné prostriedky,
- klasifikovať zmeny vo výkaze ziskov a strát podľa toho, či zvyšujú alebo znižujú peňažné prostriedky,
- konsolidovať tieto informácie na sumu zdrojov a ich užitie.

Hlavnou úlohou finančnej analýzy je podľa Dluhošovej<sup>20</sup> pokiaľ možno komplexne posúdiť úroveň súčasnej finančnej situácie podniku (finančné zdravie; posúdiť vyhliadky na finančnú situáciu podniku v budúcnosti a pripraviť opatrenia k zlepšeniu ekonomickej situácie podniku, zaistenie ďalšej prosperity podniku, k príprave a skvalitneniu rozhodovacích procesov.

### **Postup pri finančnej analýze**

Podľa Suvovej finančná analýza zahŕňa v obecnej podobe tieto kroky<sup>21</sup>:

- výber a príprava dát, výber metód finančnej analýzy,
- výpočty na základe zvolených metód,
- posúdenie výpočtov – najskôr rámcovo, potom podrobnejšie,
- hlbšia analýza príčin javov,
- návrhy na možné opatrenia, zhodnotenie ich rizík a predností.

Ako uvádza Synek<sup>22</sup>, obvykle finančná analýza začína rozborom absolútnych ukazovateľov (tržieb, nákladov, zisku, aktív, atď.). Často nasleduje rozbor štruktúry (percentný rozbor). Základom finančnej analýzy je však rozbor pomerových ukazovateľov a táto časť rozborovej činnosti prebieha v nasledujúcich krokoch:

- výpočet pomerových ukazovateľov (ratios = koeficientov) za sledovaný podnik,
- zrovnávanie pomerových ukazovateľov s odvetvovými priemerami (komparatívna, sektorová, odvetvová analýza),
- hodnotenie pomerových ukazovateľov v čase (trendová analýza),
- hodnotenie vzájomných vzťahov medzi pomerovými ukazovateľmi (v USA obvykle systémom Du Pont, u nás pyramídovou sústavou ukazovateľov),

<sup>20</sup> DLUHOŠOVÁ, D. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 2. vyd. Praha: Ekopress, s. r. o. 2008. s. 68

<sup>21</sup> LEDNICKÝ, V. *Strategické řízení*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2006. s. 85

<sup>22</sup> LEDNICKÝ, V. *Strategické řízení*. 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2006. s. 86



- návrh na opatrenia (analýza odhaľuje slabé a silné miesta ekonomiky podniku – slúži tak ako podklad pre finančné riadenie a plánovanie a pre prognózovanie).

## Nástroje finančnej analýzy

Medzi základné nástroje finančnej analýzy sa zaraďujú tzv. pomerové ukazovatele. Najznámejšie sú ukazovatele:<sup>23</sup>

- rentability,
- aktivity,
- likvidity,
- zadlženosti,
- produktivity.

Jednotlivé ukazovatele ako také nemajú žiadnu vypovedajúcu schopnosť, preto sa zrovnávajú s pevne stanovenými normami, ktorými môžu byť, napr.:<sup>24</sup>

- stanovené normy (štandardy),
- rovnaké ukazovatele zrovnateľnej firmy v sledovanom období,
- priemerné hodnoty za odvetvie,
- finančné výsledky vedúcich firiem v odvetví

## Analýza rentability

Rentabilitou rozumieme výnosnosť kapitálu. Pomocou ukazovateľov rentability vyjadrujeme schopnosť podniku vytvárať nové zdroje. Hodnota ukazovateľov nám hovorí, koľko korún zisku pripadá na 1 korunu kapitálu.

Obečne je rentabilita definovaná pomerom zisku a kapitálu:

$$\text{zisk} / \text{kapitál} \quad (1)$$

<sup>23</sup> VALACH, J. a kol. *Finanční řízení podniku*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 1999. s. 92

<sup>24</sup> DLUHOŠOVÁ, D. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 2008. s. 71

Termín kapitál sa používa spravidla v troch rôznych významoch. Podľa toho, aký význam je v konkrétnom prípade tomuto pojmu priradený, rozlišujú sa tri základné ukazovatele rentability:

**a) Rentabilita celkových aktív (ROA): čistý zisk / aktíva (2)**

Ukazovateľ celkových aktív je základným parametrom posúdenia efektívnosti, s ktorou firma rozdeľuje a riadi využitie dostupných zdrojov. Ak rastie hodnota tohto ukazovateľa, rastie aj intenzita využitia majetku alebo pokles nákladov a taktiež rozsah a efekty investičnej činnosti.

**b) Rentabilita vlastného kapitálu (ROE): čistý zisk / vlastný kapitál (3)**

Tento ukazovateľ vyjadruje výnosnosť kapitálu vloženého akcionármi. Zhodnotenie vlastného kapitálu by malo byť tak veľké, aby pokrývalo obvyklú výnosovú mieru a rizikovú prémii. Ak je hodnota ukazovateľa trvalo nízka, značí o tom, že podnik je odsúdený k zániku. Rentabilita vlastného kapitálu by mala byť vyššia než miera výnosu bezrizikovej alokácie kapitálu na finančnom trhu.

**c) Rentabilita tržieb (ROS): čistý zisk / tržby (4)**

Tento ukazovateľ ukazuje percentuálny podiel zisku po zdanení na dosiahnutých tržbách. Je jedným z bežne sledovaných ukazovateľov finančnej analýzy. Jeho nízka úroveň dokumentuje chybné riadenie firmy, stredná úroveň je znakom dobrej práce managementu firmy a dobrého mena firmy na trhu, vysoká úroveň ukazovateľa ukazuje na nadpriemernú úroveň firmy. Hodnota ukazovateľa by mala byť čo najvyššia.

### **Analýza aktivity**

V analýze aktivity sa meria schopnosť podniku produktívne využívať obhospodarovaný majetok vo vzťahu k časovému fondu. Meria sa tak ako celková rýchlosť jeho obratu ako celku, tak i obrátkovosť jednotlivých majetkových zložiek. Ukazovatele aktivity hovoria o dobe viazanosti majetku a jeho účinnosti. Medzi najpoužívanéjšie ukazovatele patria:

$$\text{a) } \textbf{Doba obratu zásob} = \text{zásoby} / \text{náklady na predaný tovar} \times 365 \quad (5)$$

Pomocou doby obratu zásob zisťujeme, ako dlho (v dňoch) sú obežné aktíva viazané vo forme zásob do doby ich predaja alebo do doby ich spotreby. Čím je táto doba kratšia, tým lepšie pre podnik, pretože efektívnejšie využíva svoje zásoby.

$$\text{b) } \textbf{Doba obratu pohľadávok} = \text{pohľadávky} / \text{tržby} \times 365 \quad (6)$$

Tento ukazovateľ vyjadruje, ako management firmy riadi a kontroluje platby od svojich dodávateľov. Vyjadruje priemerné časové obdobie, po ktoré musí firma čakať na platbu (inkaso) svojich pohľadávok. Ukazuje, ako dlho, koľko dní sa majetok podniku vyskytuje vo forme pohľadávok. Hodnota ukazovateľa by mala byť čo najmenšia.

$$\text{c) } \textbf{Doba obratu záväzkov} = \text{záväzky} / \text{tržby} \times 365 \quad (7)$$

Doba obratu záväzkov vyjadruje, ako dlho trvá v priemere firme zaplatiť vlastné záväzky dodávateľom. Každá organizácia sa snaží, aby doba inkasa pohľadávky bola kratšia než doba splatnosti záväzkov.

## Analýza likvidity

Likvidita predstavuje schopnosť podniku premeniť svoje aktíva na hotové peniaze k vyplateniu svojich záväzkov, ktoré jej plynú z jej činnosti. Ukazovatele likvidity odpovedajú na otázku, ako je podnik schopný pokryť záväzky splatné v priebehu 1 roka svojimi likvidnými prostriedkami.

Ukazovatele sa počítajú z položiek súvahy, kde sú aktíva zoradené podľa stupňa likvidity, tj. podľa toho, ako rýchlo ich možno premeniť na hotové peniaze. Preto sa používa viac ukazovateľov likvidity:

$$\text{a) } \textbf{Bežná likvidita (celková)} = \text{obežné aktíva} / \text{krátkodobé záväzky vrátane krátkodobých dlhov} \quad (8)$$

Ukazovateľ bežnej likvidity ukazuje, koľkokrát pokrývajú obežné aktíva krátkodobé záväzky podniku, čiže koľkokrát je podnik schopný uspokojiť svojich veriteľov, keby premenil všetky obežné aktíva v danom okamžiku na hotovosť. Čím je vyššia hodnota ukazovateľa, tým je obecné pravdepodobnejšie zachovanie platobnej schopnosti podniku. Hodnota tohto ukazovateľa by mala pohybovať v rozmedzí od 1,5 - 2,5.<sup>25</sup>

$$\text{b) Rýchla likvidita (pohotová)} = (\text{obežné aktíva} - \text{zásoby}) / \text{krátkodobé záväzky vrátane krátkodobých dlhov} \quad (9)$$

Ukazovateľ pohotovej likvidity ukazuje schopnosť podniku splácať krátkodobé záväzky. Pri vyjadrení tohto podielu sa berú do úvahy z obežných aktív len pohotové prostriedky, tj. pokladničná hotovosť, peniaze na bankových účtoch, obchodovateľné cenné papiere, pohľadávky po korekcií opravnej položky k pohľadávkam. Hodnota ukazovateľa by sa mala pohybovať medzi hodnotou 1 – 1,5.<sup>26</sup> Rast by mal signalizovať predpokladané zlepšenie finančnej a platobnej situácie a naopak.

$$\text{c) Okamžitá likvidita} = \text{pohotové platobné prostriedky} / \text{krátkodobé záväzky vrátane krátkodobých dlhov} \quad (10)$$

Pohotové prostriedky predstavujú najlikvidnejšie prostriedky, sú tvorené peniazmi na účtoch, peniazmi v hotovosti a šekmi. Ideálna hodnota ukazovateľa je 1, vtedy je k dispozícii toľko platobných prostriedkov, koľko činia okamžité splatné záväzky.<sup>27</sup>

## Analýza zadlženosti

Pri tejto analýze zisťujeme, do akej miery podnik k svojej činnosti používa cudzie zdroje, do akej miery je zadlžený. Takmer každý podnik nefinancuje svoje aktíva z vlastného kapitálu alebo len z kapitálu cudzieho. Na financovaní podnikových aktív sa preto v určitej miere podieľa ako vlastný, tak i cudzí kapitál. Základným problémom finančného riadenia

<sup>25</sup> DLUHOŠOVÁ, D. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 2008. s. 79

<sup>26</sup> DLUHOŠOVÁ, D. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 2008. s. 80

<sup>27</sup> DLUHOŠOVÁ, D. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 2008. s. 80

podniku je vedľa stanovení celkovej výšky potrebného kapitálu i voľba správnej skladby zdrojov financovania jeho činnosti, označovanej ako finančná štruktúra. K hodnoteniu finančnej štruktúry sa používa niekoľko ukazovateľov zadlženosti:

a) **Ukazovateľ celkovej zadlženosti** = cudzí kapitál / celkové aktíva x 100 (11)

Tento ukazovateľ je známy ako ukazovateľ veriteľského rizika a vyjadruje, na koľko percent je podnik pri svojej činnosti zadlžený, čiže koľko peňažných prostriedkov potrebných na krytie aktív tvoria cudzie zdroje. Obecne platí, že čím je vyššia hodnota tohto ukazovateľa, tým vyššia je zadlženosť podniku a tým je vyššie i riziko ako veriteľov, tak i akcionárov.

b) **Ukazovateľ zadlženosti vlastných zdrojov** = cudzí kapitál / vlastný kapitál x 100 (12)

Ukazovateľ zadlženosti vlastných zdrojov alebo známy aj ako ukazovateľ finančnej samostatnosti vyjadruje výšku dlhov pripadajúcich na 1 Kč vlastného kapitálu podniku.

c) **Ukazovateľ úrokového krytia** = zisk pred úrokmi a zdanením / úroky (13)

Ukazovateľ naznačuje, do akej miery sú úrokové povinnosti podniku kryté vytváraným ziskom, teda koľkokrát je zaistené platenie úrokov. Úlohou tohto ukazovateľa je odhaliť nebezpečenstvo, že podnik nebude mať dostatok finančných prostriedkov na platenie úrokov.

## 2.4 Analýza konkurencie (odvetvového prostredia)

Odvetvím nazývame skupinu podnikov produkujúcich výrobky, ktoré majú mnoho spoločných charakteristík uspokojujúcich potreby zákazníkov na rovnakom základe. Väčšinou ide o produkty vzájomne substituovateľné. Aby bol podnik úspešný, nezávisí to len na atraktivite odvetvia, v ktorom pôsobí, ale aj v schopnosti podniku využívať svoju konkurenčnú výhodu, svoje prednosti v boji o zákazníkov. Podnik by mal byť schopný analyzovať kľúčových konkurentov, pretože môže podľa Mallya:<sup>28</sup>

- Predísť prekvapeniu z novej stratégie alebo taktiky existujúcich konkurentov,
- Identifikovať potenciálnych konkurentov a ich hrozby pre spoločnosť,
- Zrýchliť dobu reakcie na kroky konkurencie,
- Predbehnúť konkurenciu v kľúčových strategických rozhodnutiach – vedieť, čo chcú robiť a byť o jeden krok vpred.

Najznámejšou koncepciou zaoberajúcou sa konkurenciou je koncepcia Michaela Portera popisujúca päť konkurenčných síl. Tento model určuje konkurenčné tlaky a rivalitu nachádzajúcu sa na trhu. Určuje stav konkurencie v odvetví, ktorá je závislá na pôsobení nasledujúcich síl:<sup>29</sup>

1. Riziko vstupu potenciálnych konkurentov.
2. Rivalita medzi súčasnými konkurentmi.
3. Zmluvná sila dodávateľov.
4. Zmluvná sila odberateľov.
5. Hrozba substitučných výrobkov.

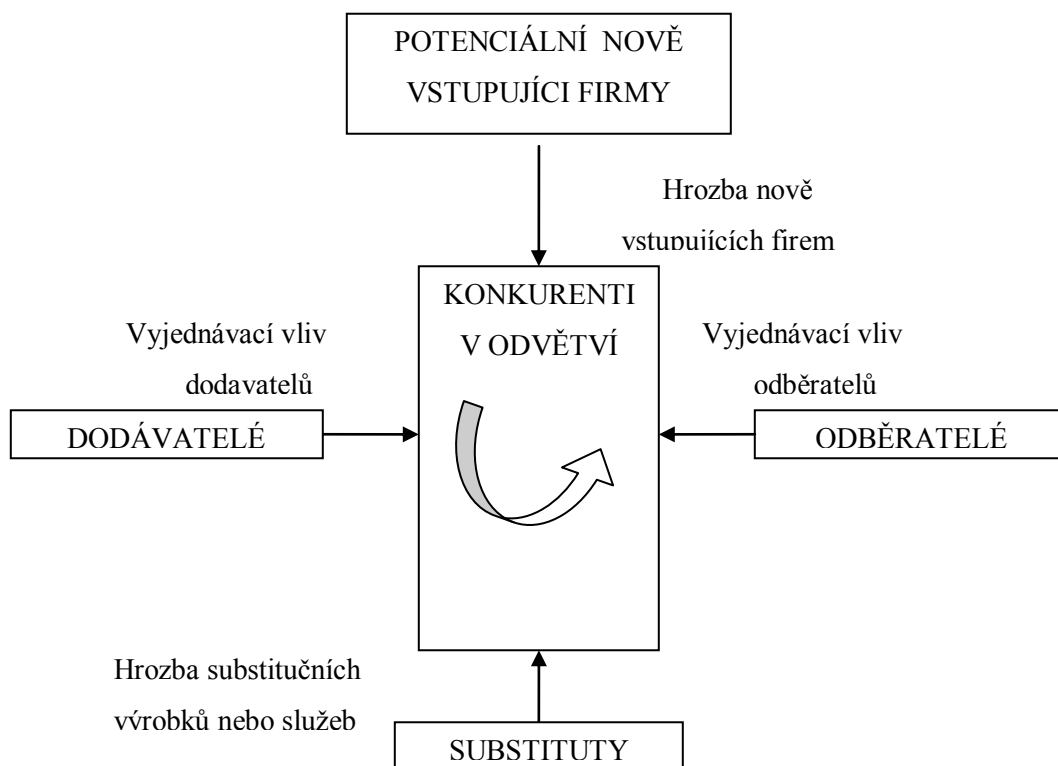
Týchto päť dynamických faktorov rozhoduje o výnosnosti odvetvia, pretože ovplyvňujú ceny, náklady a investície v danom odvetví. Pôsobenie všetkých piatich síl zobrazuje nasledujúci obrázok č. 2. 1 Porterov päťfaktorový model konkurenčného prostredia.

---

<sup>28</sup> MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. Vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. s. 49

<sup>29</sup> KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategická analýza – Teorie pro praxi*. 2. vyd. C. H. Beck Praha, 2006. s. 58

**Obr. č. 2. 1 Porterov päťfaktorový model konkurenčného prostredia**



LEDNICKÝ, V. *Strategický management*. 1. vyd. Ostrava, Akademie Jana Amose Komenského, 2000. 179 s. ISBN 80-7048-019-x

### Potenciální konkurenti

Pod potenciálními konkurentmi si môžeme predstaviť takých konkurentov, ktorý doteraz nepôsobia v odvetví avšak sú schopní vstúpiť do odvetvia a konkurovať ostatným podnikom nachádzajúcich sa v prostredí. Vysoká pravdepodobnosť vstupu nových konkurentov ohrozuje veľkosť trhových podielov, ziskov existujúcich podnikov. Hrozba príchodu nových konkurentov závisí od prekážok vstupu a reakcie podnikov na nový vstup.

### Rivalita medzi súčasnými konkurentmi

Podniky sa snažia svojou činnosťou získať a udržať si konkurenčnú výhodu, ktorá by im umožnila získať trhovú podiel. Využívajú k tomu rôzne nástroje a konkurenčné stratégie.

Samotný konkurenčný boj môže nadobudnúť mnoho foriem a rôzny stupeň intenzity. Konkurenčné stratégie predstavujú jednak ofenzívne akcie podniku, ktoré podniky používajú k získaniu lepšej trhovej pozície a výhodami nad súpermi a defenzívne akcie smerujúce k obrane súčasnej pozície. Konkurenčnú stratégiu podniku ovplyvňujú trhové udalosti, ťahy a protiťahy súperiacich podnikov. Každý podnik, aby bol schopný obstať v konkurenčnom boji, by mal byť schopný preskúmať svoju konkurenciu.

### **Zmluvná sila dodávateľov**

Dodávatelia patria medzi významných obchodných partnerov pre každého podnikateľa. Podniky od dodávateľov nakupujú zdroje potrebné k svojmu podnikaniu. Dodávajú suroviny, energie, technológie, kvalifikované práce, poskytujú kapitál. Dodávatelia môžu svojou silou prispievať k ziskovosti jednotlivých podnikov. Ich sila môže zvyšovať cenu a znižovať zisk.

### **Zmluvná sila odberateľov (kupujúcich)**

Podobne ako silní dodávatelia, tak i odberatelia môžu ovplyvniť konkurenčné podmienky v odvetví a vyvíjať značné konkurenčné tlaky. Silní kupujúci môžu spôsobiť značné straty zo zisku podniku v odvetví. Môžu svoju silu využiť k tomu, aby získali mnohé výhody, ako napríklad lepšiu kvalitu, výhodnejšie úverové či platobné podmienky.

### **Hrozba substitučných výrobkov**

Substitučné výrobky sú také, ktoré uspokojujú potreby zákazníka podobne, ako produkty, ktoré samotné podniky vyrábajú. Vzájomné sa nahrádzajú. Ak sa cena alebo výkon substitútov stane pre kupujúceho príťažlivejším, niektorí z kupujúcich môžu odvrátiť svoju priazeň od firme v danom obore. Konkurencia substitučných výrobkov je ovplyvňovaná ľahkosťou, s akou kupujúci môže prejsť od jedného výrobku k inému. Podniky by mali byť schopné preskúmať chovanie podnikov vyrábajúcich substitučné produkty. Tlak substitútov sa zvyšuje, ak existujú substitúty s vysokou kvalitou, nízkou cenou a úžitkovou hodnotou.



Silu substitútov môže podnik sledovať rastom ich predaja a vzájomným porovnávaním s rastom predaja vlastných výrobkov v odvetví.

## Metódy vnútornej a vonkajšej analýzy podniku

Metódy, ktoré dokážu hodnotiť súčasne prvky vnútorného a vonkajšieho prostredia pôsobia oveľa presvedčivejšie a sú lepšie využiteľné. Medzi najrozšírenejšie metódy patrí SWOT analýza.

SWOT analýza podáva informácie ako o silných a slabých stránkach firmy, tak i o možných príležitostiach a ohrozeniach. Ide o metódu veľmi pohotovú a ľahko využiteľnú. Služi k určeniu charakteristík dôležitých pri zostavovaní stratégie.

Pojem SWOT analýzy vychádza zo štyroch anglických slov:<sup>30</sup>

**S** – Strengths (silné stránky)

**W** – Weaknesses (slabé stránky)

**O** – Opportunities (príležitosti)

**T** – Threats (hrozby)

**Silné stránky** sú pozitívne vnútorné podmienky, ktoré umožňujú firme získať prevahu nad konkurenciou (konkurenčnú výhodu).

**Slabé stránky** sú negatívne vnútorné podmienky, ktoré môžu viesť k nižšej organizačnej výkonnosti.

**Príležitosti** sú súčasné alebo budúce podmienky v prostredí, ktoré priaznivo pôsobia na výstupy organizácie.

**Hrozby** sú súčasné alebo budúce podmienky v prostredí, ktoré nepriaznivo pôsobia na výstupy organizácie.

Každá firma by sa mala snažiť rozvíjať svoje silné stránky prostredníctvom využitia príležitostí prichádzajúcich z externého prostredia a obmedziť svoje slabé stránky a hrozby.

---

<sup>30</sup> HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. s. 46

Len takýmto spôsobom podnik môže dosiahnuť konkurenčnú výhodu voči ostatným. Aby toho mohol dosiahnuť, musí získavať dostatok kvalitných informácií z firmy a jej okolia.

Pri samotnej tvorbe SWOT analýzy môžeme postupovať nasledovne:

1. oboznámime sa so samotným podnikom a prostredím, v ktorom sa nachádza, identifikujeme hlavné zmeny v okolí podniku a mali by sme sa zamerať na hybné sily a kľúčové faktory úspechu a neúspechu,
2. identifikujeme vnútorné zdroje podniku, čiže silné a slabé stránky,
3. posudzujeme vzájomné vzťahy medzi silnými a slabými stránkami na jednej strane a príležitosťami a hrozbami na strane druhej.

K spracovaniu SWOT analýzy slúži diagram, ktorý uľahčuje vzájomné porovnávanie vonkajších rizík a príležitostí s vnútornými silnými a slabými stránkami.

Pri samotnej kombinácii silných stránok, slabých stránok, príležitostí a hrozieb vzniká rada stratégií. (obr. 2.2)

**Obr.2.2 Usporiadanie štyroch nosných komponentov do SWOT matice**

	<b>Slabé stránky (S)</b> 1. ... 2. ...	<b>Silné stránky (S)</b> 1. ... 2. ..
<b>Príležitosti (O)</b> 1. ... 2. ... . .	<b>WO stratégia</b> <b>„HLADANIE“</b> (prekonanie slabej stránky využitím príležitostí)	<b>SO stratégia</b> <b>„VYUŽITIE“</b> (využitie silnej v prospech príležitostí)
<b>Ohrozenia (T)</b> 1. ... 2. ... . .	<b>WT stratégia</b> <b>„VYHÝBANIE“</b> (minimalizácia slabej stránky a vyhnutie sa ohrozeniu)	<b>ST stratégia</b> <b>„KONFRONTÁCIA“</b> (využitie silnej stránky k odvráteniu ohrozenia)

ZDROJ: LEDNICKÝ, V. *Strategické řízení*. Ostrava: Repronis Ostrava, 2006, 153 s. ISBN 80-7329-131-2, str. 74

**WO** stratégia „hľadanie“ založená na princípe „max – min“. Táto stratégia vychádza z predpokladu minimalizácie ohrození a maximalizácie silných stránok. V tejto situácii je treba včas identifikovať hrozby a tie pomocou silných stránok premeniť na príležitosti. Výsledkom je stratégia turnaround.

**SO** stratégia „využitie“ založená na princípe „max – max“. Ide o najpriaznivejšiu stratégiu, pri ktorej podnik využíva príležitosti z okolia na zužitkovanie svojich silných stránok. Výsledkom by mala byť rastovo až agresívne orientovaná stratégia. Ide o ofenzívnu stratégiu. Cieľom každého podniku je dostať sa práve do tejto situácie. Podnik túto stratégiu môže dosiahnuť napr. rozširovaním vlastných kapacít, prijímaním nových pracovníkov, spojením sa s iným podnikom podnikajúcim buď v rovnakom odvetví, alebo nadväzujúc om odvetví.

**WT** stratégia „vyhýbanie“ založená na princípe „min – min“. Táto stratégia sa orientuje na minimalizáciu slabých stránok a minimalizáciu rizík. Podnik je v situácii, v ktorej prevažujú slabé stránky a súčasne v okolí sa vyskytuje mnoho rizikových faktorov. V tomto prípade ide o stratégiu obrannú, defenzívnu vychádzajúcu z rôznych kompromisov. I keď nejde o veľmi populárnu stratégiu, môže byť efektívna, ak umožní podniku predísť väčším stratám, ktoré by mu mohli vzniknúť v prípade nepredvídaného a neusmerňovaného vývoja.

**ST** stratégia „konfrontácie“ založená na princípe „min max“. Táto stratégia predpokladá maximalizáciu silných stránok a minimalizáciu ohrození. V tejto situácii je dôležité včasné identifikovanie hrozby a tie následne premeniť využitím silných stránok v príležitosti. Výsledkom je diverzifikačná stratégia.

### **3. Charakteristika spoločnosti**

Pre praktickú časť svojej diplomovej práce som si zvolila spoločnosť Automax, s. r. o. so sídlom v Považskej Bystrici. Hlavným predmetom podnikania spoločnosti Automax, s. r. o. je predaj a servis motorových vozidiel značiek Volkswagen, Škoda a Audi.

#### ***Adresa spoločnosti:***

Automax, s. r. o.

Sládkovičova 127/632

017 01 Považská Bystrica

#### ***Kontaktné údaje:***

Telefón: 042/437 92 17

Fax: 042/432 93 18

Email: info@automax.sk

### **3.1 História spoločnosti**

Spoločnosť Automax, s. r. o. so sídlom v Považskej Bystrici bola založená v máji 1992 ako spoločnosť zaoberajúca sa popredným predajom značiek koncernu Volkswagen na Slovensku po ponuke a dohode so spoločnosťou Mototrans, a. s. Banská Bystrica. Podnikanie začala ako fyzická osoba v odbore autoopravárstvo a zámočníctvo. Na začiatku podnikania mala spoločnosť 30 zamestnancov. Súčasťou zámočníckej činnosti bola aj výroba a montáž odsávacích zariadení a garážovej techniky. V júni v roku 1992 začala spoločnosť s predajom automobilov značky Škoda. V auguste zahájila predaj automobilov značky Volkswagen a Audi. Do októbra roku 1992 pôsobila firma ako fyzická osoba s podvojným účtovníctvom. K 9. Októbru 1992 bola spoločenskou zmluvou založená firma Automax, s. r. o.

V prvom roku svojho podnikania spoločnosť zaznamenala predaj okolo 80 vozidiel, v tržbách sa jednalo približne o 40 miliónov korún. Po zmene právnej formy z fyzickej osoby na právnickú formu spoločnosti s ručením obmedzeným predala 140 vozidiel. Spoločnosť prestala rozvíjať zámočnícku výrobu a začala sa venovať predovšetkým službám súvisiacim s predajom a servisom vozidiel. Svoju odbytovú činnosť zamerala na vozidlá koncernu Volkswagen. Koncom roka 1993 spoločnosť začala s výstavbou nového predajného priestoru s rozlohou 300 m<sup>2</sup>, ktorý bol úspešne skolaudovaný v novembri 1994. V roku 1995

spoločnosť odkúpila celý areál, po jeho nadobudnutí firma zahájila rozsiahlu modernizáciu predajných a servisných priestorov tak, aby odpovedali európskemu štandardu, ktorú ukončila v roku 2002. Značky Volkswagen, Škoda a Audi ponúka spoločnosť v samostatných obchodných priestoroch. Súčasťou sú servisné priestory lakovne, všeobecného servisu, klampiarne, dielňa špeciálnej diagnostiky, pneuservisu, elektrodieľňa. V roku 1997 pribudla k areálu čerpacia stanica SHELL a v roku 1999 reštaurácia Gurmán.

### **3.2 Predmet podnikania**

Hlavným predmetom podnikania spoločnosti Automax, s. r. o. je predaj dvojstopových motorových vozidiel značiek Škoda, Audi a Volkswagen, údržba a oprava dvojstopových motorových vozidiel, zámočníctvo, prenájom motorových vozidiel, predaj náhradných dielov a autoprislušenstva, odťahová a havarijná služba, maloobchod v rozsahu voľných živností, veľkoobchod v rozsahu voľných živností, sprostredkovanie obchodu, poskytovanie technických služieb v rozsahu predaj, montáž, údržba, opravy a servis zabezpečovacích systémov slúžiacich na ochranu majetku a osôb pred neoprávnenými zásahmi.

Okrem hore uvedených činností spoločnosť poskytuje i ďalšie služby ako napr. výber rôznych značiek pneumatík a s tým spojený kompletný servis (možnosť uskladnenia letných či zimných pneumatík v priestoroch firmy), v prípade potrebnej opravy vozidla, zákazníci majú možnosť využiť náhradné vozidlo poskytnuté spoločnosťou. Spoločnosť poskytuje aj tzv. rýchloservis. Ide o práce v trvaní do 1 hodiny, akými sú napríklad výmena oleja, kolies, oprava bŕzd, výfuku a pod. Firma poskytuje servis a opravu vozidiel všetkých značiek, avšak špecializuje sa predovšetkým na Volkswagen, Škoda a Audi. V blízkosti firmy je k dispozícii autoumyvárka.



ZDROJ: Automax online, 2011, cit. 2011-03-04; Dostupné na: <http://www.automax.sk/nove-vozidla-na-sklade/>

### **3.3 Poslanie a cieľ spoločnosti**

Hlavným poslaním spoločnosti Automax, s. r. o. je flexibilné uspokojovanie potrieb a vytvorenie takých podmienok, ktoré by umožnili všetkým zákazníkom splniť ich túžby, prania či očakávania. S kvalitou súvisí i zamestnávanie kvalifikovaných zamestnancov lojálnych voči spoločnosti a udržiavanie dobrých vzťahov s okolím podniku.

Cieľom podniku je zabezpečenie svojej podnikateľskej činnosti v dlhodobom horizonte a jeho expanzia. Cieľom je i rozširovanie a zlepšovanie ponúkaných služieb, získavanie nových stálych zákazníkov a zaistovanie odborného rastu svojich pracovníkov.

### **3.4 Súčasná stratégia**

Spoločnosť Automax, s. r. o. si za svoju prioritu kladie profesionálne vykonávanú prácu a zlepšovanie vzťahov so svojimi zákazníkmi. Snaží sa, aby bol podnik v očiach zákazníkov považovaný za jedinečný pozostávajúci s odborne kvalifikovaných pracovníkov ochotných zákazníkovi poradiť v každej situácii.

## **4. Strategická analýza**

V tejto časti svojej diplomovej práce analyzujem vonkajšie prostredie pomocou PESTLE analýzy, vnútorné prostredie pomocou SWOT analýzy a finančnej analýzy a konkurenčné prostredie za pomoci Portrového schéma piatich konkurenčných síl.

### **4.1 Analýza vonkajšieho prostredia**

Vonkajšie prostredie je tvorené mnohými faktormi, ktoré ho ovplyvňujú a vplyv podniku na toto prostredie je obmedzený. Pre podnikateľské prostredie je veľmi dôležité toto prostredie analyzovať a poznať jeho minulý, súčasný stav a budúci stav.

## **PESTLE analýza**

### **Politicko – legislatívne faktory**

Tieto faktory sú prijímané a schvaľované politickými predstaviteľmi, ktorí zastupujú občanov a majú podobu rôznych zákonov, vyhlášok a nariadení. Medzi základné právne predpisy, ktorými sa riadi spoločnosť Automax, s. r. o. pri obchodných jednaniach, pri dodávateľsko – odberateľských vzťahoch, pri styku so štátnymi inštitúciami, či vo vzťahu k zákazníkovi patria:

- Obchodný zákonník č. 513/1991 Zb.
- Občiansky zákonník č. 40/1964 Zb.
- Zákonník práce č. 311/2001 Zb.
- Živnostenský zákon č. 455/1991 Zb.
- Zákon o dani z príjmu č. 595/2003 Zb.
- Zákon o DPH č. 222/2004 Zb.
- Zákon o účtovníctve č. 431/2002 Zb.
- a iné.

Keďže každý rok dochádza k zmenám zákonov, je potrebné tieto zmeny pozorovať a premietnuť ich do firemnej evidencie.

Vzhľadom k tomu, že Slovenská republika sa od 1. 5. 2004 stala členom Európskej únie musí byť jej legislatíva v súlade s legislatívou EÚ. Od 1. januára 2009 sa Slovenská



republika stala oficiálnym členom Eurozóny a používateľom spoločnej meny Európskej únie, meny EURO.

Dňom 1.januára 2011 vstupuje do platnosti novela zákona o dani z príjmov, zvyšuje sa sadzba DPH z 19% na 20 % týkajúca sa ako fyzických, tak i právnických osôb. Ide o dočasné zvýšenie dane. Toto zvýšenie bude dovtedy, kým deficit verejných financií neklesne pod úroveň 3 % HDP. Všetky podniky musia tieto zmeny premietnuť do svojej evidencie.

## **Ekonomické faktory**

Doznievajúca hospodárska kríza, ktorá je podľa niektorých odborníkov najhoršia od čias „Svetovej hospodárskej krízy“ v medzivojnovom období, sa začala prejavovať už na začiatku roku 2007 a koncom augusta 2007 zasiahla finančné trhy prakticky na celom svete. Premietla sa prakticky do celého podnikateľského prostredia. Neobišla ani automobilový priemysel. Autovýroba sa začala prepadať čoraz hlbšie, pretože záujem spotrebiteľov klesal a rovnako aj výrobná aktivita. Ekonomika sa dostala do fáze recesie.<sup>31</sup>

Odvetvie predaja automobilov, do ktorého spadá aj činnosť spoločnosti Automax, s. r. o. patrí do odvetvia, ktoré nie je regulované zo strany štátu. Samotná regulácia cien nastáva zo strany výrobcov jednotlivých automobilových značiek. Väčšinou priamo výrobcovia zadávajú cenu automobilov predajcom a tým ovplyvňujú ich zisky z predaja.

Vo februári 2011 pribudlo na slovenských cestách 5243 nových osobných a malých nákladných automobilov s hmotnosťou do 3,5 tony. Medziročne sa tak počet registrácií zvýšil o 21,6 percenta. Za predkrízovými úrovňami však záujem o automobily stále zaostáva. V porovnaní s februárom 2008 klesol počet registrácií o 28,9 percenta. "Začiatok tohto roku tak nadviazal na rastový trend odbytu automobilov, ktorý sa prejavil už koncom vlaňajšieho roka. Miera rastu však zatiaľ nedosahuje úrovne z obdobia konjunktúry," zhodnotila tento vývoj pre TASR Mária Nováková zo Združenia automobilového priemyslu. Poradie najžiadanejších značiek nových osobných a malých nákladných automobilov na slovenskom automobilovom trhu vedie po druhom mesiaci roka Škoda s 19,7-% trhovým podielom. Druhé miesto s si udržal Renault (7,4 %) a na tretie postúpil Volkswagen (7 %) Celkovo pribudlo za prvé dva mesiace tohto roku na cesty 10.015 nových áut uvedenej kategórie, čo je o 21,7 % viac ako za

---

<sup>31</sup> *Finančná kríza*. [online] 2011 [cit. 2011-03-08]. Dostupné na: [http://www.euractiv.sk/ekonomika-a-euro/zoznam\\_liniek/financna-kriza-000227](http://www.euractiv.sk/ekonomika-a-euro/zoznam_liniek/financna-kriza-000227)

rovnaké mesiace vlni. V januári a februári 2011 sa zaregistrovalo tiež 130 nových nákladných automobilov hmotnosti od 3,5 do 12 t, čo je o 160 % viac ako za rovnaké mesiace roku 2010.<sup>32</sup>

Spoločnosť Automax, s. r. o. za minulý rok predala 367 automobilov. Za priaznivé môže spoločnosť považovať skutočnosť, že automobily značky Škoda a Volkswagen, ktoré spoločnosť ponúka sa umiestnili medzi najpredávanejšími značkami automobilov na Slovensku za uplynulý rok.

### ***HDP na Slovensku***

Hrubý domáci produkt na Slovensku, jeho samotný vývoj zobrazuje nasledujúca tabuľka. č. 4.1

***Tab. č. 4.1 Vývoj HDP na Slovensku od roku 2007 - 2010***

<b>Hrubý domáci produkt</b>					
		<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
HDP v bežných cenách	mil. EUR	61555,0	67007,3	63050,7	65905,5
HDP v stálych cenách	mil. EUR	60876,5	65140,0	63803,1	65586,3

ZDROJ: Štatistický úrad Slovenskej republiky [online]. 2011 [cit. 2011-03-06]. Dostupné na: <http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=28923>

Z tabuľky je zrejmé, že vývoj HDP každoročne zaznamenáva nárast, výnimku tvorí rok 2009 kedy HDP poklesol. Tento pokles je dôsledkom celosvetovej hospodárskej krízy, ktorá mala dopad na všetky odvetvia. Strmý pád bol spôsobený predovšetkým prudkým poklesom zahraničného dopytu a plynovou krízou, ktorá obmedzila hospodársku výrobu.

Podľa údajov Štatistického úradu SR<sup>33</sup> sa v priemere za rok 2010 vytvoril hrubý domáci produkt v objeme 65,9 miliardy eur. V porovnaní s rokom 2009 vzrástol v bežných cenách o 4,5%. V stálych cenách bol vyšší o 4%. Ekonomický rast v roku 2010 bol ovplyvnený hlavne zvýšením zahraničného dopytu. Objem vývozu výrobkov a služieb

<sup>32</sup> *Záujem o nové autá je o 30% nižší ako pred tromi rokmi*;[online] 2011 [cit. 2011-03-08]. Dostupné na: <http://ekonomika.sme.sk/c/5797630/zaujem-o-nove-auta-je-o-30-percent-nizsi-ako-pred-tromi-rokmi.html>

<sup>33</sup> *Slovensko v roku 2010: HDP rástlo o 4%, nezamestnaných už pribúdalo menej* [online]. 2011 [cit. 2011-03-06]. Dostupné na: <http://www.investujeme.sk/clanky/slovensko-v-roku-2010-hdp-rastlo-o-4-nezamestnanych-pribudalo-menej/>

medziročne vzrástol o 16,4%. Vyššia o 14,9% bola aj hodnota dovozu výrobkov a služieb. K rastu domáceho dopytu o 2,4% prispeli s výnimkou konečnej spotreby domácností (pokles o 0,3%) všetky ostatné zložky. V poslednom kvartáli minulého roka zaznamenal ŠÚ SR spomaľovanie dynamiky ekonomického rastu. Kým v 1. štvrtroku 2010 vzrástol objem HDP v stálych cenách o 4,7 %, v 4. štvrtroku 2010 to bolo o 3,5 %. V absolútnom vyjadrení dosiahol objem HDP za štvrt rok 17 miliárd eur a v bežných cenách medziročne vzrástol o 4,5 %. V nasledujúcom období sa očakáva pokračujúce oživenie ekonomickej aktivity na Slovensku, ktoré by sa následne malo premietat' aj do ukazovateľov trhu práce.

## ***Inflácia***

Obečne inflácia predstavuje rast cenovej hladiny za určité časové obdobie. Znamená pokles kúpnej sily peňazí v dôsledku rastu cien. Vysoká inflácia je u ľudí vnímaná negatívne, pretože sa spája predovšetkým s rastom cien. Infláciu môže ovplyvňovať vláda pomocou fiškálnej politiky alebo centrálna banka svojou monetárnou politikou. Na Slovensku každoročne dochádzalo k rastu cenovej hladiny. Výrazný pokles bol zaznamenaný v roku 2009. Tento pokles spôsobilo koordinované zníženie úrokových sadzieb ku ktorému pristúpili viaceré európske banky.<sup>34</sup> Kým v roku 2008 bola miera inflácie na úrovni 1,6% v roku 2009 poklesla na úroveň 1,6% a v roku 2010 ešte k ďalšiemu poklesu na úroveň 1%. Takáto nízka miera inflácie hovorí o pomalom tempe ekonomiky. Vývoj miery inflácie na Slovensku od roku 2007 až do roku 2010 zobrazuje tab. č. 4.2

***Tab. č. 4.2 Miera inflácie na Slovensku od roku 2007 až 2010***

<b>Ročná miera inflácie</b>				
<b>Rok</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
<b>%</b>	3,4	4,6	1,6	1

ZDROJ: *Štatistický úrad Slovenskej republiky* [online]. 2011 [cit. 2011-03-06]. Dostupné na: <http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=185>

<sup>34</sup> NBS *víta koordinované zníženie úrokových sadzieb* [online]. 2011 [cit. 2011-03-06]. Dostupné na: <http://www.pluska.sk/ine/prilohy/nbs-vita-koordinovane-znizenie-urokovych-sadzieb.html>

Na Slovensku je nezamestnanosť, ktorá sa radí k najvyšším v rámci Európskej únie a jej najviditeľnejšou príčinou je svetová hospodárska kríza. Ešte v roku 2008 sa dostala pod úroveň 10% avšak minulý rok vzrástla takmer nad hranicu 13%. Bez práce je čoraz viac ľudí, najrizikovejšou skupinou sú mladí ľudia vo veku 24 rokov alebo starší občania nad 50 rokov. Vývoj v nezamestnanosti je neistý nakoľko sa zvyšujú ceny elektriny, plynu, vody, tepla, zvýšila sa DPH. Ceny ropy, benzínu a nafty idú nahor a to určite nebude mať dobrý vplyv na zamestnanosť. Mnoho Slovákov bude nútených odísť za prácou do zahraničia. Vláda sa spolieha asi len na to, že Nemecko a Rakúsko otvoria v máji svoj pracovný trh, kde je potrebný cudzí jazyk.<sup>35</sup> Z pohľadu krajov, najlepšie je na tom Bratislavský kraj, kde nezamestnanosť v roku 2010 predstavovala 4,4% a naopak najhoršie je na tom Banskobystrický kraj s mierou nezamestnanosti na úrovni 19,7%. Existuje mnoho argumentov vďaka ktorým je hospodárska aktivita v hlavnom meste silnejšia, jednak ide o to, že Bratislava je hlavné mesto a je tu väčšia možnosť pracovných príležitostí, okrem iného je lákavá aj pre zahraničných investorov. Regionálne rozdiely budú zrejme existovať každoročne. Prehľad miery nezamestnanosti podľa jednotlivých krajov na Slovensku zobrazuje Tab. č. 4.3

**Tab. č. 4.3 Miera nezamestnanosti na Slovensku podľa krajov od roku 2007 až 2010**

Miera nezamestnanosti (%)				
Územie	2007	2008	2009	2010
Bratislavský kraj	4,2	3,6	4,4	4,4
Trnavský kraj	6,5	6,2	8,4	8,7
Trenčiansky kraj	5,7	4,7	10,1	10,4
Nitriansky kraj	10,7	8,8	11,7	12,6
Žilinský kraj	10,1	7,7	10,9	11,4
Banskobystrický kraj	20	18,2	19,2	19,7
Prešovský kraj	13,8	13	18,3	18,3
Košický kraj	15,9	13,5	17,3	16,9
<b>Slovenská republika</b>	<b>11</b>	<b>9,6</b>	<b>13</b>	<b>12,9</b>

ZDROJ. Úrad práce sociálnych vecí a rodiny SR

<sup>35</sup> Nezamestnanosť na Slovensku sa približuje k 15% [online]. 2011 [cit. 2011-03-06]. Dostupné na: <http://juniorhrmanager.wordpress.com/2011/02/24/nezamestnanost-na-slovensku-sa-priblizuje-k-15/>

### ***Priemerná mesačná mzda***

Priemerná nominálna mesačná mzda zamestnanca v hospodárstve dosiahla 725 Eur pri medziročnom zvýšení o 2,1 %. Po zohľadnení vývoja spotrebiteľských cien sa rast reálnej mzdy spomalil na 1,6% (o 0,1 p. b.). Sezónne očistená mzda sa v 1. štvrtroku 2010 oproti 4. štvrtroku 2009 zvýšila nominálne o 0,4 %. <sup>36</sup>

### ***Sociálnokultúrne faktory***

Pod tieto faktory sa zaraďuje predovšetkým demografický vývoj obyvateľstva, vzdelanostná úroveň a životný štýl obyvateľov. Kultúrne faktory pozostávajú z postojov, záujmov, zvykov a preferencií obyvateľstva.

Počet obyvateľov SR stúpol v roku 2010 o 0,2 % a dosiahol počet 5 435 273. V roku 2010 bol zaznamenaný pokles prirodzeného prírastku obyvateľstva o 1 339 na 6 965 osôb. Zahraničnou migráciou získala SR 3 383 osôb (príťahovalo sa 5 272 a vystaľovalo 1 889 osôb). Celkový prírastok obyvateľstva sa znížil o 2 323 na 10 348. <sup>37</sup>

Spoločnosť Automax, s. r. o. svoju činnosť vykonáva v meste Považská Bystrica. V tomto meste žije viac ako 42 000 obyvateľov. Čo sa týka krajov, Považská Bystrica spadá pod Trenčiansky samosprávny kraj. Tento kraj patrí medzi menšie kraje čo sa obyvateľstva týka.

V Trenčianskom kraji sa v roku podľa štatistického úradu Slovenskej republiky<sup>38</sup> v roku 2010 živonarodilo 5 940 detí. Čo sa týka úmrtnosti, tá predstavovala 5 833 osôb z toho bolo 3 053 mužov a 2 780 žien. Počet sobášov predstavoval 5546 a počet rozvodov 1 551. Počet obyvateľov podľa jednotlivých krajov znázorňuje nasledujúca Tab. č. 4.4

---

<sup>36</sup> Štatistický úrad Slovenskej republiky [online]. 2011 [cit. 2011-03-07]. Dostupný na: [http://portal.statistics.sk/files/Odbory/odb\\_410/el\\_publicacie/Vladna-sprava/statisticka-sprava\\_1q\\_2010.pdf](http://portal.statistics.sk/files/Odbory/odb_410/el_publicacie/Vladna-sprava/statisticka-sprava_1q_2010.pdf)

<sup>37</sup> Štatistický úrad Slovenskej republiky [online]. 2011 [cit. 2011-03-27]. Dostupný na: <http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=32548>

<sup>38</sup> Štatistický úrad Slovenskej republiky [online]. 2011 [cit. 2011-03-27]. Dostupný na: <http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=32548>

**Tab. č. 4.4 Počet obyvateľov Slovenskej republiky podľa krajov v roku 2010**

Územie	Stav obyvateľstva k 31.12.2010		
	Spolu	Muži	Ženy
Bratislavský kraj	628 686	298 722	329 964
Trnavský kraj	563 081	274 769	288 312
Trenčiansky kraj	598 819	293 311	305 508
Nitriansky kraj	704 752	341 586	363 166
Žilinský kraj	698 274	342 265	356 009
Banskobystrický kraj	652 218	314 774	337 444
Prešovský kraj	809 443	398 112	411 331
Košický kraj	780 000	378 701	401 299
Slovenská republika	5 435 273	2 642 240	2 793 033

ZDROJ: Štatistický úrad Slovenskej republiky [online]. 2011 [cit. 2011-03-27]. Dostupný na: [http://portal.statistics.sk/files/Sekcie/sek\\_600/Demografia/Obyvatelstvo/2010/pohyb\\_prve-vysledky2010.pdf](http://portal.statistics.sk/files/Sekcie/sek_600/Demografia/Obyvatelstvo/2010/pohyb_prve-vysledky2010.pdf)

Trenčiansky kraj možno považovať za oblasť strednej až vyššej životnej úrovne, preto podniky nachádzajúce sa v tejto oblasti môžu predpokladať dostatočný príjem u obyvateľov. Z tohto dôvodu môže i spoločnosť Automax, s. r. o. nasadiť konkurencieschopné ceny, pretože ponúka kvalitné služby a produkty s dlhodobou životnosťou, za ktoré sú zákazníci ochotní zaplatiť mnohokrát i vyššiu cenu.

### ***Technologické faktory***

Technologické prostredie sa neustále dynamicky vyvíja. Automobilový priemysel nie je výnimkou. Ide o odvetvie s veľkým potenciálom rastu. Život bez osobných automobilov si mnoho z nás nevie ani predstaviť. Výrobcovia automobilov každým rokom prichádzajú s novými modelmi osobných automobilov v záujme získať si nových a nových zákazníkov a prostredníctvom nich udržať si svoju trhovú pozíciu. Pokrok v tejto oblasti je obrovský. Žijeme v 21. storočí, ktoré je typické veľkým pokrokom v oblasti vývoja technológií. Bez nich by nebol možný pokrok vo všetkých oblastiach podnikania. Snahou každej spoločnosti je využívať pri svojej činnosti technológie, ktoré jej zabezpečia dlhodobú existenciu, a prostredníctvom nich bude uspokojovať záujmy svojich zákazníkov. Výnimkou nie je ani spoločnosť Automax, s. r. o. Hoci nevyrába automobily, spolupracuje s takými obchodnými

partnermi, ktorí investujú každoročne finančné prostriedky, aby v tejto oblasti nepozaostávali za konkurenciou. Samotná spoločnosť Volkswagen najnovšie hodlá preinvestovať v najbližších 5 rokoch jednu miliardu Eur. Tieto prostriedky budú smerovať do výroby automobilov ale aj komponentov. Ako hovorí predseda predstavenstva Andreas Tostmann „V nasledujúcich piatich rokoch sa zameriame na nové výrobné technológie, rozširovanie výroby automobilov v bratislavskom závode a komponentov v martinskom závode. Objem investícií tak v porovnaní s predchádzajúcimi piatimi rokmi vzrastie dvojnásobne. Potvrďuje to, že s rastom na Slovensku to myslíme veľmi vážne,“. Medzi technologické novinky bude patriť napríklad suchý odlučovač častíc v lakovni pre vozidlá radu New Small Family. Emisie bude redukovať až o 90% a až do 80% zníži spotrebu energií. Zároveň umožní priebeh lakovacích prác bez dostavby separátneho komína. Táto technológia bude v sériovej výrobe po prvýkrát nasadená práve v bratislavskom závode VW SK. Medzi ďalšie technológie bude patriť k životnému prostrediu šetrná, povrchová úprava karosérií technológiou Proces 2010, ktorá zabezpečuje redukcii váhy vozidla o 0,5 kg.<sup>39</sup>

### ***Ekologické faktory***

Ekologické faktory čoraz viac nadobúdajú na svojom význame. Keďže Slovenská republika je členom Európskej únie, podieľa sa na koordinovanej politike ochrany životného prostredia EÚ a musí rešpektovať všetky smernice a vyhlášky vydávané Európskou úniou. Činnosť každej spoločnosti by mala brať ohľad na životné prostredie. Výnimkou nie je ani spoločnosť Automax, s. r. o. Keďže prichádza pri svojej činnosti v oblasti servisu osobných automobilov do kontaktu s nebezpečnými odpadovými látkami musí mať zabezpečený projekt zneškodňovania nebezpečného odpadu.

Automobilové podniky musia hľadať nové cesty a spôsoby ako spoločne čeliť environmentálnym problémom a vytvárať nové a lepšie automobily, ktoré neznečisťujú životné prostredie a prispievajú k ekologickej doprave. V poslednom období sa neustále hovorí o elektrických automobiloch, hybridných automobiloch, nízko uhlíkových automobiloch atď. Automobily na elektrický pohon rýchlo získavajú obľubu medzi spotrebiteľmi, ktorí hľadajú spôsoby, ako žiť šetrnejšie s ohľadom na udržateľnosť životného prostredia v podobe využitia alternatívnych druhov dopravy. Podľa prieskumov asociácie CEA je pravdepodobné, že 40 percent spotrebiteľov vyskúša testovaciu jazdu s automobilom

---

<sup>39</sup> Volkswagen Slovakia plánuje za päť rokov preinvestovať miliardu eur [online], 2011, [cit. 2011-03-10]. Dostupné na: <http://www.motornews.sk/volkswagen-slovakia-planuje-za-paet-rokov-preinvestovat-miliardu-eur>

na elektrický pohon, pričom ako dôvody pre tento krok uvádzajú pozitívny vplyv na životné prostredie a potenciálne úspory nákladov.<sup>40</sup>

Európska únia<sup>41</sup> je kľúčovým svetovým regiónom výroby automobilov. V súvislosti s rozvojom automobilového priemyslu Európska únia nedávno predstavila Európsku stratégiu pre čisté a energeticky úsporné vozidlá, ktorá má zabezpečiť vhodný a technologicky neutrálny politický rámec pre čisté a energeticky úsporné vozidlá. V tejto súvislosti je potrebné sledovať dve línie: presadzovanie čistých a energeticky úsporných vozidiel založených na konvenčných spaľovacích motoroch a uľahčenie zavádzania prelomových technológií vo vozidlách s mimoriadne nízkymi emisiami uhlíka. Uvažuje sa najmä o týchto troch skupinách pohonných systémov:<sup>42</sup>

- alternatívne palivá do spaľovacích motorov, ktoré by mali nahradiť benzín alebo naftu vrátane kvapalných biopalív a plynových palív (LPG, CNG, bioplyn),
- elektrické vozidlá používajúce na poháňanie vozidla elektrický motor a nabíjajúce sa elektrickou energiou,
- vozidlá s vodíkovými palivovými článkami, ktoré môžu zabezpečiť obdobné environmentálne prínosy ako batériové elektrické vozidlá.

## 4.2 Analýza konkurenčného prostredia

K analyzovaniu konkurenčného prostredia mi poslúžila Porterova schéma piatich konkurenčných síl, ktorými sú: potenciálni konkurenti, existujúca konkurencia, zmluvná sila dodávateľov, zmluvná sila odberateľov (kupujúcich), hrozba substitučných výrobkov. Pomocou tohto modelu sa podnik dokáže lepšie orientovať v konkurenčnom prostredí a umožní mu identifikovať existenciu dôležitých strategických faktorov – príležitostí a hrozieb charakteristických pre dané odvetvie.

---

<sup>40</sup> *Elektromobily a technológie určené pre automobily na medzinárodnom veľtrhu CES 2011*, [online] 2011, [cit. 2011-03-07]. Dostupné na: <http://www.webmagazin.sk/clanok/internet/709/elektromobily-a-technologie-urcene-pre-automobily-na-medzinarodnom-veltrhu-ces-2011>

<sup>41</sup> *Automobilový priemysel – výzvy, trendy a smerovanie* [online] 2011, [cit. 2011-03-27]. Dostupné na: <http://www.ratsk.sk/inovacnepodnikanie/article.php?idnovinka=14>

<sup>42</sup> *Automobilový priemysel – výzvy, trendy a smerovanie* [online] 2011, [cit. 2011-03-27]. Dostupné na: <http://www.ratsk.sk/inovacnepodnikanie/article.php?idnovinka=14>



## Potenciálni konkurenti

Potenciálnym konkurentom v oblasti predaja osobných automobilov môže byť firma, ktorá má právnu formu spoločnosti s ručením obmedzeným alebo akciová spoločnosť, pretože lepšie preniknú na nové trhy či už na území Slovenskej republiky alebo v zahraničí ako malí podnikatelia – živnostníci.

V oblasti servisu motorových vozidiel novým konkurentom môže byť i malý podnikateľ špecializujúci sa v tejto oblasti podobne ako spoločnosť s ručením obmedzeným. Spoločnosť Automax, s. r. o. sa môže obávať skôr konkurenta práve v tejto druhej oblasti zo svojich činností, teda konkurenta z oblasti servisu motorových vozidiel. Pri servise áut môžu drobní podnikatelia toto podnikanie vykonávať i zo svojich príbytkov alebo z menších priestorov, s ktorými sa im viažu menšie finančné náklady, kdežto predaj vozidiel nie je možný, vyžaduje si väčšie priestory, s ktorými sa spájajú i vyššie finančné náklady. Okrem toho novo vstupujúce firmy by museli splniť množstvo kritérií, ktoré si každá značka kladie. I z tohto dôvodu sa firma nového konkurenta neobáva.

## Existujúca konkurencia

Spoločnosť Automax, s. r. o. pôsobí na lokálnom trhu a jej podnikateľské aktivity neprekračujú hranice Slovenskej republiky. Jej činnosť môžeme rozdeliť do dvoch hlavných oblastí poskytovania služieb a to: predaj osobných automobilov a servis motorových vozidiel. S týmito hlavnými činnosťami súvisí aj rozdelenie konkurencie do dvoch oblastí:

1. predajcovia osobných automobilov,
2. firmy poskytujúce služby v oblasti servisu motorových vozidiel.

Medzi hlavných konkurentov zaoberajúcich sa predajom osobných automobilov môžeme zaradiť:

- **J. T. International, s. r. o.**

Autorizovaný predajca automobilov značky Peugeot  
Považská Bystrica

- **AUTOVEK – Emil Kvaššay**

Autorizovaný predajca automobilov značky Citroen  
Považská Bystrica

- **Kia Motors Slovakia**  
Žilina

V Považskej Bystrici sa nenachádza žiaden predajca vozidiel značiek Volkswagen, Audi a Škoda. Avšak v blízkosti mesta sa nachádzajú firmy, ktoré predávajú práve rovnaké značky ako firma Automax, s. r. o. ide konkrétne o:

- **Araver, a. s.**  
Trenčín
- **Galimex, s. r. o.**  
Žilina

Medzi hlavných konkurentov, ktorí poskytujú služby v oblasti servisu motorových vozidiel patria:

- **Vladimír Haidler - MOTOR HAIDLER**  
Oprava a maloobchodný predaj náhradných dielov  
Považská Bystrica
- **ELLES, s. r. o.**  
Montáž a opravy autoskiel, autoservis  
Považská Bystrica

### **Zmluvná sila dodávateľov**

Spoločnosť Automax, s. r. o. vo svojich podnikateľských aktivitách spolupracuje s veľkým množstvom podnikov, ktoré sa podieľajú na jej činnostiach na základe uzatvorenej zmluvy. Ide o rôzne finančné inštitúcie, leasingové spoločnosti, podniky, ktoré poskytujú

rôzne marketingové služby atď. Hlavnými obchodnými partnermi sú predovšetkým spoločnosti Volkswagen Slovakia, a. s., Škoda Auto Slovensko, s. r. o. Dôležitým importérom je i Porsche Slovakia, s. r. o. Títo traja dodávatelia majú dominantné postavenie v zásobovaní spoločnosti Automax, s. r. o. Vzájomné obchodné vzťahy sú pre spoločnosť Automax, s. r. o. veľmi dôležité a závisí na nich bezproblémové zásobovanie firmy. Okrem týchto hlavných dodávateľov firma spolupracuje i s ďalšími dodávateľmi ako sú dodávatelia náhradných dielov a pod. Pri týchto dodávateľoch berie spoločnosť do úvahy najmä kvalitu, cenu, flexibilitu a spoľahlivosť. Vo svojej podnikateľskej činnosti sa zameriava na uzatváranie dlhodobějších kontraktov s viacerými podnikmi, čím sa snaží eliminovať podnikateľské riziká. Samotný predaj automobilov sa mnohokrát uskutočňuje za pomoci leasingových spoločností, Automax, s. r. o. spolupracuje so spoločnosťou Volkswagen finančné služby od ktorej využíva operatívny leasing. Ten zabezpečuje zákazníkom garantovanú výšku splátok za servisné náklady, pevnú úrokovú mieru a kúpnu cenu vozidla po skončení leasingu. Ďalej spoločnosť spolupracuje so spoločnosťou Škoda leasing poskytujúcej leasingové zmluvy s garanciou výšky mesačných splátok, zvýhodnených sadzieb havarijného a povinného zmluvného poistenia. Vzájomná spolupráca so všetkými obchodnými partnermi je pre podnik Automax, s. r. o. veľmi dôležitá, pretože na základe tejto spolupráce môžu uskutočňovať svoje podnikateľské aktivity.

### **Zmluvná sila odberateľov (kupujúcich)**

Zákazníkmi spoločnosti Automax, s. r. o. sú predovšetkým fyzické osoby, právnické osoby, podnikatelia. Možno ich rozdeliť na zákazníkov kupujúcich automobily nižšej strednej triedy, automobily strednej triedy, automobily vyššej strednej triedy a úžitkové automobily. Malé osobné automobily uprednostňujú predovšetkým ženy vďaka ich veľkosti a cenovej dostupnosti. Typickými automobily sú napríklad Škoda Fabia alebo Volkswagen Polo.

Automobily strednej triedy preferujú zákazníci, ktoré ich používajú pre osobné a podnikateľské účely.

Zákazníkmi automobilov vyššej strednej triedy sú predovšetkým ľudia, ktorí majú radi luxus a sú ochotní zaň i zaplatiť. Úžitkové automobily sú obľúbené prevažne u podnikateľov.

Zákazníkmi sú i stáli zákazníci, ktorí už automobily vlastnia a okrem iného nakupujú náhradné diely a v budúcnosti si môžu zaobstarať i nový typ automobilu.

Z oblasti servisných služieb, opráv a údržby vozidiel sú zákazníkmi spoločnosti tí, ktorí vlastnia automobily značiek Volkswagen, Škoda a Audi zakúpených u spoločnosti

Automax, s. r. o. alebo majitelia ostatných typov značiek automobilov hlavne z Považskej Bystrice a okolia.

Svojich zákazníkov si musí spoločnosť vážiť a dosiahnuť u nich maximálnu lojalitu, pretože sa v Považskej Bystrici a jej okolí nachádza viacero alternatívnych producentov podobných statkov. Pri tvorbe predajných cien musí brať spoločnosť Automax, s. r. o. do úvahy skutočnosť, že zákazníci sem prichádzajú veľmi dobre informovaný o cenách produktov a služieb konkurenčných podnikov. To obmedzuje spoločnosť vo „voľnej“ cenotvorbe. Zároveň je jasné, že zo strany odberateľov určite nehrozí zvýšenie konkurenčných tlakov v dôsledku vertikálnej integrácie s producentmi, ani v dôsledku hromadných odberov, ktoré by mohli tlačiť na cenu.

### **Hrozba substitučných výrobkov**

Substitútmí sú všetky výrobky a služby konkurenčných firiem. V súvislosti so spoločnosťou Automax, s. r. o. ide o všetky značky osobných automobilov produkovaných na celom území Slovenskej republiky i v zahraničí.

Medzi substitúty patria predovšetkým producenti produktov a služieb spomínaných konkurenčných firiem nachádzajúcich sa v Považskej Bystrici a v okolí. Spoločnosť Automax, s. r. o. má svojich stálych zákazníkov, ktorí sa sem vracajú najmä vďaka kvalitne odvedenej práci. Mnohí z nich zostávajú v prípade kúpy nového automobilu verný značke, avšak netreba vylúčiť i možnosť prechodu k inej značke vďaka širokému výberu na súčasnom trhu s automobilmi, ktorí je natoľko pestrý, že je z čoho vyberať. Ak spoločnosť Automax, s. r. o. bude aj naďalej vynakladať čo najväčšiu aktivitu smerujúcu k svojim súčasným i potenciálnym zákazníkom a bude im vychádzať v ústrety, prechodu ku konkurencií sa nemusí obávať. Zákazníci, ktorí sú spokojní majú tendenciu zostať verný značke a nie sú nútení vyhľadávať konkurenciu.

## **4.3 Analýza vnútorného prostredia**

V tejto časti svojej diplomovej práce urobím internú analýzu spoločnosti Automax, s. r. o., konkrétne urobím analýzu managementu spoločnosti, prevádzky spoločnosti (procesu poskytovania služieb), zázemia spoločnosti, zásobovania, marketingu, personálnej situácie a financií, ktorej súčasťou je finančná analýza. Pri spracovaní týchto analýz mi poslúžia

interné materiály spoločnosti v podobe vnútorných smerníc, internetové stránky spoločnosti a osobné konzultácie s pracovníkom spoločnosti. Finančnú analýzu spracujem pomocou pomerových ukazovateľov, ktorými sú: ukazovateľ rentability, ukazovateľ aktivity, ukazovateľ likvidity a ukazovateľ zadlženosti. Pri výpočte ukazovateľov budem vychádzať z finančných výkazov spoločnosti Automax, s. r. o. a to konkrétne:

- súvahy za rok 2007, 2008 viz príloha č. 1.
- súvahy za rok 2008, 2009 viz príloha č. 2
- výkazu ziskov a strát za rok 2007, 2008 viz. príloha č. 3
- výkazu ziskov a strát za rok 2008, 2009 viz. príloha č. 4

## **Management**

Vrcholovým riadiacim orgánom je majiteľ, konateľ spoločnosti, ktorý je zároveň aj štatutárnym orgánom. Je jediným akcionárom spoločnosti so 100%-ným podielom na základnom imaní a 100%-ným podielom na hlasovacích právach.

Organizačná štruktúra spoločnosti Automax, s. r. o. je definovaná ako líniovo-štábna. Líniovú zložku predstavuje konateľ spoločnosti, ktorý má na starosti komplexné riadenie podniku. Je zodpovedný za celý právny a ekonomický chod spoločnosti, zodpovedá ako štatutár pri podpisovaní jednotlivých dokumentov a súčasne je zodpovedný za všetky rozhodnutia a podnikateľské smerovania týkajúce sa celej spoločnosti. Štábnu zložku tvoria orgány poradenstva (asistent konateľa), SQ manažér, správca siete, metrológ a vedúci jednotlivých oddelení, ktorými sú: oddelenie obchodného úseku, ekonomického úseku, servisu. Každý má na starosti jemu pridelenú oblasť a za jej plnenie či neplnenie zodpovedá riaditeľovi.

## **Proces poskytovania služieb**

Samotný proces poskytovania služieb možno rozdeliť do dvoch hlavných oblastí:

1. predaj automobilov,
2. prevádzka autodielyne.

### ***Predaj automobilov***

Najvýznamnejšou zložkou podnikateľského portfólia spoločnosti Automax, s. r. o. je predaj nových motorových vozidiel značiek Škoda, Audi a Volkswagen. Ten má na starosti

kvalifikovaný personál spoločnosti. Pri predaji musí spoločnosť spĺňať kritéria, ktoré po nej požaduje importér.

### ***Prevádzka autodiely***

Autodielyňa spoločnosti Automax, s. r. o. poskytuje značkový komplexný servis motorových vozidiel s garanciou vysokej odbornosti a kvality. Vykonávajú sa tu ako karosárske, tak i lakovacie práce. Služby autodielyne sú napr.:

- autoklapiarske práce, oprava havarovaných karosérií,
- lakovanie vozidiel,
- mechanické práce – brzdy, čapy, tlmiče,
- montáž ťažných zariadení,
- geometria nápravy osobných áut,
- štartéry a alternátory,
- emisné kontroly, príprava vozidiel na s.. technickú kontrolu,
- montáž zabezpečovacích systémov, autorádií, klimatizácií,
- výmena skiel a lepenie autofólií,
- čistenie interiérov,
- odťahová a havarijná služba,
- asistenčná služba ASA (Automotoklub Slovakia Assistant).

O všetky tieto služby sa starajú školení technici. Prevádzka autodielyne je zákazníkom k dispozícii šesť dní v týždni, v čase od 7.30 – 17.00 cez týždeň a v čase od 8.00 – 12.00 v sobotu. K dispozícii je i možnosť dohodnúť si servis telefonicky s pracovníkom autodielyne alebo objednávkou cez internet na stránke spoločnosti Automax, s. r.o.

### ***Zázemie spoločnosti***

Spoločnosť Automax, s. r. o. sídli v Považskej Bystrici na ulici Sládkovičovej. Sídlo spoločnosti sa rozprestiera v blízkosti čerpacej stanice Shell. Pozemok, na ktorom spoločnosť sídli a budova je vo vlastníctve spoločnosti Porsche Immobilien, s. r. o. Bratislava. Stroje, prístroje a zariadenie je vo vlastníctve spoločnosti Automax, s. r. o. Pri svojej druhej činnosti – servise osobných automobilov, používa také typy technológie, akými sú napr. lakovacie kabíny, rovnacie rámy, zdviháky, držiaky na zafixovanie menších dielov karosérie, rovnacie

systémy, zváracie agregáty, pneuservisná technika, zariadenie na meranie geometrie náprav, diagnostické technológie, prístroje na meranie emisií, rôzne druhy náhradných dielov a iné. Kontrolné, meracie a skúšobné zariadenia, ktoré majú priamy vplyv na kvalitu sú kalibrované, udržiavané a všeobecne riadené v zmysle príslušných nariadení. O ich spravovaní je vedený záznam uložený u metrológa.

## **Zásobovanie**

### ***Objednávanie a dodanie vozidiel***

Objednávanie vozidiel, ich dodávka a následná fakturácia sa prevádza iba cez jedného dodávateľa, a tým je výhradný importér zastupujúci určitú značku. Pre vozidlá škoda je výhradným importérom značky Škoda Auto Slovensko, pre vozidlá značky VW a Audi je výhradným importérom Porsche Slovakia s.r.o.

Dodanie vozidiel od importéra ku predajcovi zabezpečuje cestná doprava, ktorú spravuje firma Lagermax Slovakia, s. r. o. Pri prebierke tovaru – vozidla, dopravca odovzdá predajcovi sprievodný list vozidla v troch vyhotoveniach, ktoré mu predajca po obhliadke vozidla potvrdí a dve vyhotovenia mu vráti späť. Obhliadka vozidla sa vykonáva zrakom na zjavné poškodenie laku vozidla, prípadne pneumatík, svetiel, skla a stieračov. Po zhodnotení interiéru vozidla, príslušnej výbavy vozidla sa skontroluje dodanie servisnej knižky, rezervy, náradia a počet kľúčov. V prípade nehody alebo poškodenia vozidla, predajca zapíše poškodenie na sprievodný list vozidla a spíše sa reklamácia.

### **Dodávatelia náhradných dielov**

Originálne náhradné diely rovnako dodáva ten istý importér, ako motorové vozidlá. Okrem hlavného importéra spoločnosť zabezpečuje dodávku materiálu i cez cudzích dodávateľov, napríklad dodávku motorového oleja od spoločnosti Castrol, s. r. o., vodou riediteľné farby od spoločnosti Servind, s. r. o.

## **Marketing**

Marketingová činnosť je v spoločnosti zabezpečovaná pracovníkom, ktorý túto prácu vykonáva popri svojej hlavnej náplni, ktorou je obchodná činnosť. Pre prezentovanie svojej

činnosti využíva také nástroje propagácie, akými sú príležitostné reklamy v rádií. Túto formu využíva najmä k informovaniu verejnosti o určitej jedno rázovej akcii, ktorá sa má uskutočniť. Ďalšou formou reklamy je billboard umiestnený na konci diaľnice tesne pred Považskou Bystricou v smere z Trenčína na vstupne na štátnu cestu č. 61. Ide o veľmi frekventované miesto v smere z Bratislavy do Žiliny. Slúži ako navigačné značenie k sídlu spoločnosti. Pravidelne sa spoločnosť zúčastňuje významných výstav a veľtrhov, kde môže prezentovať svoje produkty a taktiež získavať informácie o svojej konkurencii a potenciálnych zákazníkoch.

Náklady na reklamu odsúhlasuje ekonomické oddelenie po schválení konateľom spoločnosti. Rozpočet pre marketingové a komunikačné opatrenia na podporu odbytu v popredajnej oblasti zodpovedá minimálne 0,5 % z obratu popredajnej oblasti /bez obratu za príslušenstvo, na základe doporučenej zákazníckej ceny bez DPH/ ale ide o sumu minimálne 10 000 € alebo účasť na minimálne 6-ich špecifických marketingových aktivitách podľa predlohy dodávateľa. Vyhodnotenie nákladov na reklamu = rozpočtu, sa uskutočňuje štvrťročne. Vytvára ho referent pre marketing, odovzdá ho ekonomickému oddeleniu.

### **Personálna situácia**

V súčasnosti spoločnosť Automax, s. r. o. zamestnáva celkovo 43 pracovníkov, ktorých možno rozdeliť podľa hlavného predmetu činnosti na:

- zamestnanci servisu a predaja náhradných dielov,
- zamestnanci predaja motorových vozidiel,
- ostatní zamestnanci.

#### ***Zamestnanci servisu a predaja náhradných dielov***

Do tejto oblasti patrí 22 produktívnych pracovníkov, ktorí pracujú v nasledovných dielňach, a to: mechanická dielňa, elektrikárska dielňa, klampiaren, lakovňa, predaj náhradných dielov.

Keďže sa jedná o činnosť spojenú s opravou motorových vozidiel je zrejmé, že pracovníkmi sú v prevažnej miere muži. Zamestnancami sa môžu stať len tí, ktorí dosiahli kvalifikáciu a vzdelanie v danom obore. Počas výkonu svojej funkcie absolvujú množstvo odborných školení, pretože automobilový priemysel sa neustále vyvíja, a preto rastú i nároky na ich vedomosti. V dielňach panuje priateľská atmosféra, mechanici si navzájom vedia



poradiť pri práci. Čo sa týka systému odmeňovania sú pracovníci ohodnotení podľa počtu odpracovaných normohodín.

Ženy môžeme nájsť na oddelení predaja náhradných dielov. Na ich odbornosť sa kladú tiež vysoké nároky, musia absolvovať odborné školenia, pretože pri objednávaní a predaji náhradných dielov musia správne rozoznávať jednotlivé diely a súčiastky do rôznych modelov automobilov.

### ***Zamestnanci predaja motorových vozidiel***

Spoločnosť zamestnáva pracovníkov predaja motorových vozidiel, ktorí sú rozčlenení podľa jednotlivých značiek vozidiel, a to: predaj značky Škoda, značky Volkswagen, značky Audi.

K hlavnej náplni činnosti predajcov patrí predovšetkým predaj osobných a úžitkových automobilov, spracovanie cenovej ponuky nákupu motorového vozidla, či už formou hotovosti, leasingu alebo úveru. Keďže predajcovia prezentujú činnosť spoločnosti navonok, pretože dennodenne prichádzajú do styku so zákazníkmi, je veľmi dôležité, aby dodržiavali predpísané oblečenie, u mužov je to oblek a u žien kostým. Do tejto funkcie sú prijímaní uchádzači, ktorí majú veľmi dobré komunikačné schopnosti, vedia zapôsobiť na zákazníka. Aj počas výkonu svojej funkcie sa musia zúčastňovať školení, absolvujú tiež rôzne testovacie jazdy, keď príde na trh nový model vozidla. Okrem základného platu sú odmeňovaní i províziami z predaja vozidiel. Firma zamestnáva v tejto funkcii 2 ženy a 4 mužov. Každý z nich má vybudovanú už vlastnú klientelu, o ktorú sa snažia starať formou pomoci s prípadnými problémami.

### ***Ostatní zamestnanci***

K týmto pracovníkom zaraďujeme: asistentku riaditeľa spoločnosti, pracovníkov ekonomického úseku, pracovník údržby a upratovačky.

Asistentka riaditeľa spoločnosti má na starosti organizovanie všetkých stretnutí a podujatí riaditeľa, vykonáva administratívnu prácu, zodpovedá za personálnu agendu. Zúčastňuje sa na výbere nových potenciálnych pracovníkov firmy. Okrem všetkých týchto činností pomáha i pri organizovaní školení ostatným zamestnancom. Pracovníkom asistenta riaditeľa sa môže stať osoba so stredoškolským vzdelaním ukončeným maturitou.

Hlavnou úlohou pracovníkov ekonomického úseku je vedenie celej ekonomickej agendy spoločnosti, ktorá spočíva od prvotnej evidencie dokladov, až po kompletné spracovanie účtovníctva. Rovnako pod ich činnosť spadá i finančníctvo a controlling. Títo zamestnanci musia byť veľmi zodpovední, ochotní sa stále zdokonaľovať vo vedomostiach nakoľko každoročne dochádza k zmenám zákonov. Pri výbere vedúceho ekonomického úseku sa vyžaduje vysokoškolské vzdelanie 2. stupňa . U ostatných pracovníkov stačí stredoškolské vzdelanie ekonomického zamerania.

Pracovník údržby sa stará o správu a údržbu budovy. Veľký dôraz sa kladie na jeho remeselné zručnosti. O čistotu a poriadok sa starajú 2 upratovačky.

Všetci zamestnanci firmy sa snažia o to, aby spoločnosť dosahovala čo najlepšie výsledky a aby obstála v konkurenčnom boji. Je veľmi dôležité, aby na pracovisku vládla priateľská atmosféra, pretože len spokojní zamestnanci sa snažia podávať najlepšie výsledky.

### ***Vzdelávanie a školenie pracovníkov***

Vzdelávanie pracovníkov je riadené na základe ponuky školení importéra spoločnosti a plnenia jednotlivých štandardov na vzdelávanie pracovníkov a je určené v pláne vzdelávania. Túto činnosť má na starosti personalista. Určením potrebnej kompetentnosti pracovníkov spoločnosť zabezpečuje kvalitu práce. Zároveň zabezpečuje prípravu pracovníkov a prijíma opatrenia, ktoré uspokojujú tieto potreby. Priebežne vyhodnocuje efektívnosť poskytovanej prípravy a zaisťuje, aby si pracovníci uvedomovali závažnosť a dôležitosť svojich činností a svojho príspevku k dosahovaniu cieľov kvality. O celej činnosti prípravy pracovníkov udržiava záznamy, ktoré sa nachádzajú u referenta pre školenie.

Personálny pracovník má na starosti vedenie stavu vzdelanosti každého pracovníka, kde eviduje jeho vzdelanie, kurzy, školenia a semináre. Pri školeniach stredného manažmentu (vedúci úsekov, predajcovia vozidiel a majstri dielní) sa rozdeľujú na technické a netechnické školenia.

*Netechnické školenia* - sú školenia, ktoré na seba nadväzujú – sú stupňovité. Sú zamerané na :  
kontakt so zákazníkom a zvýšenie efektivity práce riadiacich pracovníkov

*Technické školenia* - sú školenia týkajúce sa nových modelov vozidiel, technológie – sú nazývané ako produktové školenia.

Pre všetkých pracovníkov sú určité povinné školenia, ktoré musí absolvovať pracovník pri nástupe do spoločnosti alebo počas jeho pôsobenia v spoločnosti podľa príslušnej funkcie.

### 4.3.1 Ukazovatele rentability

Tieto ukazovatele patria k najviac sledovaným ukazovateľom. Hodnotia úspešnosť podniku tým, že dávajú do pomeru celkový zisk a výšku podnikových zdrojov. Nasledujúca Tab. č. 4.5 zobrazuje výsledné hodnoty vypočítaných ukazovateľov rentability.

**Tab. č. 4.5 Hodnoty ukazovateľov rentability spoločnosti Automax, s. r. o.**

Ukazovatele rentability	Roky		
	2007	2008	2009
Rentabilita celkových aktív (ROA) %	3,78	1,13	-1,14
Rentabilita vlastného kapitálu (ROE) %	57,70	11,05	-10,19
Rentabilita tržieb %	0,88	0,12	-0,24

**Rentabilita aktív** má klesajúcu tendenciu, kým v roku 2007 dosiahla hodnotu 3,78% v roku 2008 poklesla na hodnotu 1,13% a v roku 2009 dosiahla zápornú hodnotu vo výške -1,14% v dôsledku záporného výsledku hospodárenia.

**Rentabilita vlastného kapitálu** má rovnako klesajúcu tendenciu, ktorá predstavuje nepriaznivý vývoj. Kým v roku 2007 dosahovala hodnotu 57,7%, tak v roku 2008 výrazne klesla rentabilita kapitálu na úroveň 11,05% a v roku 2009 na hodnotu -10,19%, keďže výsledok hospodárenia bol stratový.

**Rentabilita tržieb** v roku 2007 predstavovala 0,88% , čo znamená, že na 1 Euro tržieb pripadá 88 centov zisku. V roku 2008 sa rentabilita znížila, a to na úroveň 0,12%, podniku zostáva po zohľadnení finančných výnosov a nákladov a daní z 1 Eura tržieb 12 centov zisku a v roku 2009 nič, v dôsledku záporného výsledku hospodárenia.

### 4.3.2 Ukazovatele aktivity

Ukazovatele aktivity hovoria o dobe viazanosti majetku a jeho účinnosti. Hodnoty ukazovateľov sa počítajú v časových jednotkách, ktorými sú spravidla dni či roky. Použité ukazovatele a ich zistené hodnoty zobrazuje Tab. č. 4.6

*Tab. č. 4.6 Hodnoty ukazovateľov aktivity spoločnosti Automax, s. r. o.*

Ukazovatele aktivity	Roky		
	2007	2008	2009
Doba obratu zásob (dni)	63	36	45
Doba obratu pohľadávok (dni)	13	9	14
Doba obratu záväzkov (dni)	79	49	65

**Doba obratu zásob** v roku 2007 bola 63 dní, v roku 2008 bola 36 dní a v roku 2009 bola 45 dní. Vidieť, že v roku 2008 sa znížila doba o 27 dní v dôsledku zvýšenia tržieb a v roku 2009 oproti roku 2008 sa doba zvýšila o 9 dní v dôsledku poklesu tržieb. Optimálne je, aby doba obratu zásob bola čo najnižšia. V spoločnosti táto doba kolíše, raz klesá a ďalší rok rastie.

**Doba obratu pohľadávok** alebo doba, za ktorú v priemere odberatelia uhradia faktúry v roku 2007 bola 13 dní. V roku 2008 poklesla na 9 dní, došlo k zlepšeniu platobnej schopnosti odberateľov a následne v roku 2009 došlo k zvýšeniu tejto doby na 14 dní.

**Doba obratu záväzkov** alebo doba, za ktorú spoločnosť spláca svoje záväzky voči odberateľom v roku 2007 bola 79 dní, pričom v roku 2008 sa táto doba skrátila na 49 dní. Toto skrátenie doby obratu záväzkov je dôsledkom nižších záväzkov spoločnosti Automax, s. r. o. v roku 2008. V roku 2009 sa táto doba oproti roku 2008 zvýšila o 16 dní v dôsledku výrazného poklesu tržieb o 5 552 689 Eur v spoločnosti Automax, s. r. o.

### 4.3.3 Ukazovatele likvidity

Pomocou týchto ukazovateľov vyjadrujeme schopnosť podniku hradiť svoje krátkodobé dlhy. Ukazovatele likvidity odpovedajú na otázku, ako je podnik schopný pokryť záväzky splatné v priebehu 1 roka svojimi likvidnými prostriedkami. Hodnoty vypočítaných ukazovateľov zobrazuje nasledujúca Tab. č. 4.7

*Tab. č.4.7 Hodnoty ukazovateľov likvidity spoločnosti Automax, s. r. o.*

Ukazovatele likvidity	Roky		
	2007	2008	2009
Bežná likvidita (celková)	1,03	1,10	1,10
Rýchla likvidita (pohotová)	0,21	0,26	0,30
Okamžitá likvidita	0,04	0,04	0,05

**Celková likvidita** vyjadruje koľkokrát pokrývajú obežné aktíva krátkodobé záväzky podniku, čiže nakoľko je schopná spoločnosť uspokojiť svojich veriteľov, keby premenila svoje obežné aktíva na hotovosť. V spoločnosti Automax, s. r. o. sa celková likvidita z roku 2007 zvýšila v porovnaní s rokmi 2008 a 2009 z 1,03 na 1,10. Môžem skonštatovať, že výška celkovej likvidity ani v jednom období nedosahuje priaznivé výsledky, pretože nedosahuje optimálnu hodnotu v rozmedzí 1,5 až 2,5.

**Rýchla (pohotová) likvidita** sa postupom času zvyšovala, v roku 2007 dosahovala hodnotu 0,21 v roku 2008 hodnotu 0,26 a v roku 2009 hodnotu 0,30. Prijateľná hodnota by sa mala pohybovať okolo 1 až 1,5.

**Okamžitá likvidita** sa v priebehu rokov podstatne nemení, v prvých dvoch rokoch dosahovala hodnotu 0,04 a v roku 2009 sa zvýšila na úroveň 0,05. Ideálna hodnota ukazovateľa je 1. Rovnako, ako predchádzajúce hodnoty likvidity i okamžitá likvidita predstavuje pre podnik nepriaznivý jav, spoločnosť nemá dostatok likvidných prostriedkov, aby uhradila svoje krátkodobé záväzky.

#### 4.3.4 Ukazovatele zadlženosti

Pomocou týchto ukazovateľov zisťujeme, do akej miery je podnik zadlžený. Teda do akej miery využíva pri svojom podnikaní cudzí kapitál. Takmer každá spoločnosť nefinancuje svoju podnikateľskú činnosť zo svojich vlastných zdrojov, ale využíva cudzie zdroje, či už v podobe úverov alebo záväzkov. Spoločnosť Automax, s. r. o. nie je výnimkou. Hodnoty vypočítaných ukazovateľov zobrazuje nasledujúca Tab. č. 4.8

**Tab. č. 4.8 Hodnoty ukazovateľov zadlženosti spoločnosti Automax, s. r. o.**

Ukazovatele zadlženosti	Roky		
	2007	2008	2009
Celková zadlženosť %	93,44	89,73	88,84
Finančná páka	15,25	9,74	8,96
Úrokové krytie	0,88	0,20	-0,32

**Celková zadlženosť**, ako možno vidieť z tabuľky, ukazuje, že podnik je zadlžený v roku 2007 93,44%. V roku 2008 sa zadlženosť o niečo znížila na 89,73% a v roku 2009 ešte mierny pokles na 88,84%. Avšak napriek malému zníženiu, spoločnosť Automax, s. r. o. používa k svojej činnosti cudzí kapitál vo vyššej miere, než svoje vlastné zdroje. Ide predovšetkým o bankové úvery a výpomoci, záväzky – krátkodobé i dlhodobé z obchodného styku, ktoré prevládajú medzi cudzím kapitálom.

**Úrokové krytie** vyjadruje, ako je spoločnosť schopná zo svojho zisku pred zdanením a úrokmi kryť svoje úroky. V roku 2007 predstavuje hodnotu 0,88. Už v tomto roku vidíme, že spoločnosť si nezarobí ani na úroky. V roku 2008 situácia sa nezlepšila a v roku 2009 už vôbec, keďže hodnota EBITU je mínusová v dôsledku záporného výsledku hospodárenia.

#### 4.4 Analýza vnútorného a vonkajšieho prostredia

Pre túto analýzu som zvolila najpoužívanejšiu metódu, a to SWOT analýzu

SWOT analýza je vhodná na posúdenie ako vonkajšieho, tak aj vnútorného prostredia. Prepája silné a slabé stránky, príležitosti a hrozby a je pre podniky nápomocná pri zostavovaní vhodnej stratégie.

### ***Stupnica hodnotenia***

Túto stupnicu hodnotenia som zvolila, aby som mohla jednotlivé faktory SWOT analýzy lepšie posúdiť z hľadiska ich výkonu a významu pre podnik. Určila som si stupnicu hodnotenia v rozmedzí od 1 do 5, pozostávajúcu z bodov a váh. Body majú škálu od 1 až 5, pričom 1 znamená malý význam pre podnik a 10 naopak veľmi veľký význam pre podnik. Váhy majú rovnakú stupnicu, a to od 1 po 5, pričom váha 1 predstavuje najmenšiu dôležitosť a váha 5 predstavuje analogicky najväčšiu dôležitosť a význam pre odvetvie, v ktorom spoločnosť Automax, s. r. o. pôsobí. Jednotlivé faktory ohodnotím podľa hore uvedenej stupnice, (pre lepšiu orientáciu sú faktory spolu s bodmi a váhami zoradené v prehľadnej tabuľke) a urobím súčin a následne priemer týchto hodnôt u každého faktora.

### ***Silné stránky, slabé stránky, príležitosti a hrozby***

Pri vytipovaní silných stránok, slabých stránok, príležitostí a hrozieb som postupovala podľa vlastného uváženia a po konzultácii s pracovníčkou spoločnosti Automax, s. r. o. Nápomocné mi boli všetky dostupné informácie.

**Silné stránky** predstavujú výhody, ktorými spoločnosť disponuje oproti konkurenčným firmám a tieto výhody by sa mala snažiť neustále rozvíjať. Ide o všetky pozitívne faktory prispievajúce k úspešnej podnikovej činnosti a výrazne ovplyvňujú jeho prosperitu. Týkajú sa interného prostredia. Jednotlivými silnými stránkami spoločnosti Automax, s. r. o. sú:

- S1 dobré meno podniku
- S2 vysoká kvalita a úroveň poskytovaných služieb
- S3 kvalifikovaná pracovná sila
- S4 cena produktov a poskytovaných služieb
- S5 technické vybavenie a materiálové zabezpečenie
- S6 kooperácia s obchodnými partnermi

- S7 schopnosť reagovať na dopyt
- S8 dobrá povest' u zákazníkov
- S9 vybudovaný image spoločnosti

**Slabé stránky** by sa mali všetky podniky snažiť minimalizovať a eliminovať ich výskyt. Znamenajú určité obmedzenia alebo nedostatky a bránia efektívnemu výkonu. Týkajú sa rovnako, ako silné stránky, interného prostredia. Medzi slabé stránky spoločnosti Automax, s. r. o. patria:

- W1 slabá propagácia produktov a služieb
- W2 slabo fungujúce marketingové oddelenie
- W3 pomerne vysoká zadlženosť firmy
- W4 problémy s rentabilitou
- W5 vysoké administratívne nároky
- W6 nedostatočný informačný systém

Silné stránky spoločnosti Automax, s. r. o. a ich bodové ohodnotenie zobrazuje nasledujúca tab. č. 4.9 a slabé stránky tab. č. 4.10

**Tab. č. 4.9 Ohodnotené silné stránky spoločnosti Automax, s. r. o.**

Silné stránky	Body	Váhy	Súčín
S1	3	4	12
S2	5	4	20
S3	4	3	12
S4	4	4	16
S5	4	4	16
S6	3	3	9
S7	2	4	6
S8	4	4	16
S9	3	4	12
<b>Súčet</b>			<b>119</b>
<b>Priemer</b>			<b>13,2</b>

Celkový súčin silných stránok spoločnosti Automax, s. r. o. predstavuje hodnotu 119 s priemerom 13,2 bodov. Tento počet bodov sa porovnáva s počtom bodov u slabých stránok a zistí sa rozdiel medzi nimi.



**Tab. č. 4.10 Ohodnotenie slabých stránok spoločnosti Automax, s. r. o.**

Slabé stránky	Body	Váhy	Súčin
W1	4	4	16
W2	5	4	20
W3	3	3	9
W4	2	3	6
W5	2	2	4
W6	2	2	4
<b>Súčet</b>			<b>59</b>
<b>Priemer</b>			<b>9,8</b>

Súčet slabých stránok predstavuje hodnotu 59 s priemerom 9,8 bodov. Pri vzájomnom porovnaní silných a slabých stránok zistíme, že silné stránky spoločnosti Automax, s. r.o. prevládajú nad slabými stránkami o 3,4 bodov.

**Príležitosti** sú súčasťou externého prostredia a pre podniky predstavujú pozitívny jav. Ide o všetky možné vplyvy pôsobiace pozitívne na výstupy organizácie, ktoré by mala čo najefektívnejšie využiť. U spoločnosti Automax, s. r. o. príležitosťami sú nasledujúce faktory:

- O1 spolupráca s kvalitnými partnermi
- O2 odchod blízkych konkurentov z trhu
- O3 oslovenie nových potenciálnych zákazníkov
- O4 rozvoj technológií
- O5 dynamický rozvoj trenčianskeho kraja
- O6 zvyšovanie kvalifikácie zamestnancov
- O7 zamestnávanie nových odborníkov napr. z radov absolventov
- O8 zlepšovanie výsledkov a spätná väzba
- O9 rozšírenie sortimentu ponúkaných služieb

**Hrozby** sú negatívnymi externými vplyvmi. Podniky by sa mali snažiť týmto vplyvom vyhnúť, pretože ho vystavujú nebezpečenstvu neúspechu, poprípade hrozbe úpadku. Medzi možné hrozby spoločnosti Automax, s. r. o patria nasledujúce faktory:

- T1 príchod nových konkurentov do Trenčianskeho kraja
- T2 dovoz áut zo zahraničia
- T3 prudký nárast automobilového priemyslu
- T4 vzrast vyjednávacej sily dodávateľov a odberateľov
- T5 rast predaja substitútov
- T6 nízka výkonnosť ekonomiky
- T7 rastúca nezamestnanosť

Príležitosti a hrozby spoločnosti Automax, s. r. o a ich bodové ohodnotenie zobrazujú nasledujúce Tab. č. 4.11 a Tab. č. 4.12

**Tab. č. 4.11 Ohodnotenie príležitostí spoločnosti Automax, s. r. o.**

Príležitosti	Body	Váhy	Súčín
O1	4	3	12
O2	5	4	20
O3	5	4	20
O4	2	2	4
O5	3	2	6
O6	3	2	6
O7	2	2	4
O8	2	2	4
O9	3	3	9
<b>Súčet</b>			<b>85</b>
<b>Priemer</b>			<b>9,4</b>

Z tabuľky vidno, že spoločnosť Automax, s. r. o. má súčet príležitostí v hodnote 85, čo predstavuje v prieme 9,4 bodov.

Ohodnotenie možných ohrození pôsobiacich na spoločnosť Automax, s. r. o. zobrazuje nasledujúca tab. č. 4.12

**Tab. č. 4.12 Ohodnotenie ohrození spoločnosti Automax, s. r. o.**

Hrozby	Body	Váhy	Súčin
T1	4	2	8
T2	4	4	16
T3	3	1	3
T4	3	2	6
T5	3	3	9
T6	3	3	9
T7	3	2	6
<b>Súčet</b>			<b>57</b>
<b>Priemer</b>			<b>8,1</b>

Z tabuľky zobrazujúcej hrozby spoločnosti vyplýva, že celkový súčet predstavuje hodnotu 57 s priemerom 8,1. Pri vzájomnom porovnaní príležitostí a hrozieb, príležitosti prevládajú nad hrozbami o 1,3 bodu. Ide o menší rozdiel, než bol zaznamenaný medzi silnými a slabými stránkami.

### **Zhodnotenie SWOT analýzy**

Celkovým prepojením silných a slabých stránok, príležitostí a hrozieb do jednej matice vyplýva, že spoločnosť Automax, s. r. o. sa nachádza v kvadrante SO stratégie „využitia“, v ktorom prevládajú silné stránky nad slabými a príležitosti prevládajú nad hrozbami. Medzi najsilnejšie stránky jednoznačne patrí dobré meno spoločnosti, ktoré si počas svojej 18 ročnej existencie vybudovala v danom podnikateľskom prostredí. Okrem dobrého mena netreba pozabudnúť na kvalitu ponúkajúcich a poskytujúcich služieb spoločnosťou, prejavujúcich sa spokojnosťou a oddanosťou zákazníkov. K zaisteniu týchto vzťahov prispieva kvalifikovaná pracovná sila. Taktiež treba vyzdvihnúť i vybudovaný image spoločnosti. Podnik v roku 1997 – 2001 realizoval rozsiahlu modernizáciu predajných a servisných priestorov podľa stanovených štandardov Európskej únie. Budova pozostáva z obrovských presklených tabúl umožňujúcich pohľad na celý interiér spoločnosti vrátane vystavených motorových vozidiel. Aby spoločnosť mohla poskytovať kvalitné služby, musí mať dostatočne vybavené technické a materiálové zabezpečenie, ktoré sa značným spôsobom podieľajú na úspešnosti podniku. Netreba opomenúť i cenovú dostupnosť produktov a poskytujúcich služieb, tá hrá u zákazníkov dôležitú rolu. V prípade, že by ceny boli vysoko nadhodnené, zákazníci by vyhľadávali konkurenčné podniky.

Čo sa týka slabých stránok najväčším nedostatkom spoločnosti Automax, s. r. o. sú nedostatky v oblasti marketingovej komunikácii. Spoločnosť nemá vybudované marketingové oddelenie na takej úrovni, aby si mohla dovoliť vo veľkej miere propagovať svoje produkty a poskytujúce služby. Táto skutočnosť je spôsobená predovšetkým nedostatkom finančných prostriedkov, ktoré si propagácia vyžaduje.

Pri vzájomnom porovnaní príležitostí a hrozieb, ich vzájomné pôsobenie je takmer vyvážené, avšak predsa len príležitosti prevažujú nad hrozbami. Z príležitostí má pre spoločnosť najväčší význam oslovenie nových potenciálnych zákazníkov a s tým spojený i rast predaja osobných automobilov. Ak chce spoločnosť získať nových zákazníkov, mala by zamerať svoju pozornosť na odstránenie svojej slabej stránky v oblasti nedostatočnej marketingovej komunikácie. Keďže spoločnosť nemá v Považskej Bystrici významnejšieho konkurenta, je jediným autorizovaným predajcom automobilov značky Škoda, Audi a Volkswagen, je to pre ňu veľká príležitosť. Ďalšími príležitosťami sú napríklad spolupráca s kvalitnými obchodnými partnermi a prehľbovanie potenciálu svojich pracovníkov formou rôznych školení, vďaka ktorým si spoločnosť bude budovať kvalifikovanejšiu pracovnú silu pozostávajúcu so špičkových odborníkov v danom obore.

Z hrozieb je pre spoločnosť azda najväčšou dovoz áut zo zahraničia. Práve v zahraničí je dostupná široká škála rôznych značiek osobných automobilov v prijateľných cenách, než sú ceny na Slovensku. Mnoho ľudí dáva prednosť práve takýmto lacnejším autám. Hrozbou je aj zlá výkonnosť ekonomiky a s ňou spojená i rastúca miera nezamestnanosti. Ide o faktory, ktoré spoločnosť svojou činnosťou nemôže ovplyvniť, a preto musí aspoň predpokladať možný vývoj v budúcnosti. Hrozbami môžu byť i noví konkurenti alebo nárast vyjednávacej sily dodávateľov alebo odberateľov.

## 5. Prognóza vývoja podnikateľského prostredia

V tejto časti svojej diplomovej práce urobím prognózu vývoja podnikateľského prostredia pre rok 2011. Prognózy budú spracované na základe údajov Slovenského štatistického úradu a prognóz ekonomických analytikov, ktoré som našla v médiách.

### 5.1 Automobilový priemysel

Svetová hospodárska kríza mala dopad na všetky odvetvia podnikania, neunikol jej ani automobilový priemysel. Podľa najnovších správ uvedených v časopise Trend je kríze v tomto odvetví koniec a ukazuje sa na lepšie časy.<sup>43</sup>

Produkcia automobilov vo svete nabrala po krízovom roku 2009 rekordné obrátky. Podľa najnovších údajov Medzinárodnej organizácie výrobcov automobilov (OICA) sa v roku 2010 vyrobilo celkovo 77,6 milióna kusov vozidiel všetkých kategórií, čo predstavuje medziročný rast bezmála o 26 percent. Globálna produkcia áut tak dosiahla historicky najvyššiu úroveň a o šesť percent prekonal aj rekord z roku 2007. Rekordnou bola podľa údajov OICA aj výroba osobných automobilov, ktorá v porovnaní s rokom 2009 poskočila o 22 percent. Z výrobných liniek zišlo vlani viac ako 58 miliónov osobných áut. Za poslednú dekádu sa výroba automobilov zvýšila o tretinu.

Z krajín V4 zaznamenalo najväčší nárast za poslednú dekádu Slovensko, kde sa produkcia áut zvýšila viac ako trojnásobne. S minuloročným objemom výroby 560-tisíc vozidiel sa SR stala 19. najväčším producentom osobných áut vo svete a medziročne si polepšila o jeden stupienok. Najväčšími producentmi na svete sú Čína, Japonsko a Nemecko.

Jednoznačným ťahúňom slovenskej automobilovej výroby bola v roku 2010 žilinská fabrika juhokórejskej Kie s produkciou 229 000 vozidiel. V auguste 2010 začala vyrábať nový model Kia sportage a verí, že práve tento model sa stane kľúčovým produktom pri presadzovaní sa na európskom trhu v roku 2011. Na druhom mieste je za automobilkou Kia automobilka Volkswagen. Tá rozširuje svoju výrobnú kapacitu na 400 000 áut ročne. Za minulé roky bola schopná vyprodukovať 240 000 áut ročne. Tento nárast je spôsobený zvýšeným dopytom USA a Ázie po luxusnejšom segmente áut. V bratislavskom závode Volkswagenu sa od septembra 2010 začalo pracovať na štyri zmeny, vďaka čomu mohla

---

<sup>43</sup> *Autobrandža vyšla z krízy rekordná* [online]. 2011 [cit. 2011-03-21]. Dostupné na: <http://firmy.etrend.sk/firmy-nefinancny-sektor/autobrandza-vysla-z-krizy-rekordna.html>

automobilka prijať tisíc nových pracovníkov, pričom v roku 2011 sa plánuje ďalší nábor 1500 pracovníkov.

Vyhliadky pre automobilový priemysel vyzerajú veľmi optimisticky, všetko ukáže čas či krízy v tomto odvetví odzvonilo a ukazuje sa na lepšie časy.

## 5.2 Ekonomika

Predpokladá sa, že Slovenské hospodárstvo v roku 2011 spomalí svoj rast predovšetkým vďaka ozdravnému balíčku. V prípade, že by vláda nerealizovala tento balíček, podľa analytikov by mohla ekonomika na Slovensku rásť rýchlejšie. Ekonomiku bude ťahať v roku 2011 predovšetkým zahraničie. Nič sa teda nemení na tom, že Slovensko zostáva závislé od toho, ako sa bude dariť veľkým obchodným partnerom napríklad v Nemecku.

Cieľom ozdravného balíčka je zníženie deficitu verejných financií v roku 2011 o 1,7 miliardy eur, čo je približne 2,3 percenta hrubého domáceho produktu, ako uviedol guvernér centrálnej banky Jozef Makúch.<sup>44</sup>

Analytička Slovenskej sporiteľne Mária Valachyová prognózuje Slovensku v budúcom roku najrýchlejší rast v eurozóne. Zdôvodňuje to tým, že domáca ekonomika má vysoký podiel priemyslu, ktorý sa oživuje rýchlejšie ako ostatné sektory. "Navyše sú tu jednorazové pozitívne efekty ako je spustenie výroby v AU Optronics a novej linky Volkswagen. To by otvorenej slovenskej ekonomike malo pomôcť najmä v druhom a treťom štvrtroku 2011," dodáva ekonómka.

Podľa Sadovskej je dôležité to, že ekonomika bude rásť viac ako trojpercentným tempom, čo je rast, kedy je ešte ekonomika schopná vytvárať nové pracovné miesta. "Navyše spomalenie rastu ekonomiky o niekoľko desiatín percenta považujeme za menšiu hrozbu ako fakt, že by sa mala uberať cestou neprimeraného zadlžovania," komentuje analytička.<sup>45</sup>

---

<sup>44</sup> *Ozdravný balík spomalí v budúcom roku ekonomiku* [online]. 2011 [cit. 2011-03-22]. Dostupné na: <http://aktualne.centrum.sk/ekonomika/slovensko-a-ekonomika/clanek.phtml?id=1216892>

<sup>45</sup> *Ekonomika 2011: Spomalenie nás z trónu nezhodí* [online]. 2011 [cit. 2011-03-22]. Dostupné na: <http://aktualne.centrum.sk/ekonomika/slovensko-a-ekonomika/clanek.phtml?id=1222546>

### 5.3 Prognóza vývoja HDP

Centrálna banka pred tromi mesiacmi predpokladala, že hrubý domáci produkt v roku 2011 vzrastie o 3,7 percenta, v najnovšej prognóze zvýšila odhad až na 4,3 percenta. Predpokladá, že porastie zahraničný obchod a spotreba verejnej správy. Nahor môže HDP potiahnuť aj lepšie čerpanie eurofondov.

Podľa pravidelnej aktualizácie prognózy vývoja makroekonomických ukazovateľov vyhotovenej Ministerstvom financií Slovenskej republiky<sup>46</sup> odhaduje reálny rast HDP v roku 2011 na 3,4% a na rok 2012 na 4,8% (oproti 3,3% a 4,5% zo septembra 2010). Hlavnými príčinami súčasných zmien v prognóze je zlepšenie očakávaní o vývoji vonkajšieho prostredia a pozitívne čiastkové údaje za štvrtý štvrťrok 2010 na Slovensku aj v eurozóne. Pokým v prvých dvoch rokoch prognózy budú rast ekonomiky ťahať predovšetkým zahraničný dopyt, investície a zásoby, od roku 2012 sa v dôsledku zlepšenia na trhu práce očakáva aj oživenie spotreby domácností. Negatívne riziká vyplývajú prevažne z možnosti prasknutia bubliny v ázijských ekonomikách a z negatívnych dôsledkov dlhovej krízy. Väčšina členov Výboru pre makroekonomické prognózy zhodnotila prognózu MF SR ako realistickú.

Podľa predikcií Národnej banky Slovenska<sup>47</sup> v rokoch 2012 a 2013 sa očakáva pokračovanie rastu domácej časti ekonomiky, najmä súkromnej spotreby a fixných investícií. Konečná spotreba vlády by mala prispievať k rastu HDP len veľmi mierne. Taktiež pozitívne by mal na rast HDP vplývať aj očakávaný vývoj zahraničného dopytu. Aktuálna predikcia predpokladá rast HDP v stálych cenách na úrovni 3,3 % pre rok 2011, resp. 4,5 % a 5,2 % pre roky 2012 a 2013. V porovnaní s P4Q-2010 sa tak vzhľadom na aktuálny makroekonomický vývoj, očakávaný zahraničný dopyt, ako aj presun spustenia výroby nového druhu automobilov očakáva mierne vyšší rast HDP na celom horizonte prognózy.

---

<sup>46</sup> *Aktuálna makroekonomická prognóza MF SR prináša mierne zvýšenie rastu v rokoch 2011-2014* [online]. 2011 [cit. 2011-03-22]. Dostupné na: <http://www.scribd.com/doc/48417768/2011-5-Makroekonomicka-prognoza-februar-2011-final>

<sup>47</sup> *Národná banka Slovenska* [online]. 2011 [cit. 2011-03-30]. Dostupné na: [http://www.nbs.sk/\\_img/Documents/\\_Publikacie/PREDIK/2011/P1Q-2011.pdf](http://www.nbs.sk/_img/Documents/_Publikacie/PREDIK/2011/P1Q-2011.pdf)

## 5.4 Prognóza vývoja miery nezamestnanosti <sup>48</sup>

Miera evidovanej nezamestnanosti vo februári tohto roka medzimesačne vzrástla o 0,18 percentuálneho bodu na 13,16 percenta.

Ako informovalo Ústredie práce, sociálnych vecí a rodiny (ÚPSVaR), medziročne miera evidovanej nezamestnanosti stúpila o 0,19 percentuálneho bodu. Vo februári 2011 tak bolo bez práce najviac ľudí od januára roku 2005. Počet uchádzačov o zamestnanie schopných ihneď nastúpiť do práce dosiahol vo februári aktuálneho roka 350 969 osôb. Medzimesačne tak vzrástol o 4 773 ľudí a medziročne o 2 550 osôb.

Celkovo bolo vo februári 2011 bez práce 395 445 osôb, čo predstavuje medzimesačný nárast o 3 808 osôb a medziročný pokles o 760 osôb. Miera nezamestnanosti vypočítaná z celkového počtu dosiahla 14,82 percenta. V porovnaní s januárom tohto roka tak vzrástla o 0,14 percentuálneho bodu a medziročne stúpila o 0,08 percentuálneho bodu.

Podľa predikcii národnej banky Slovenska <sup>49</sup> sa predpokladá, že zamestnanosť po dvojročnom poklese medziročne vzrastie. Jej vývoj by mal ovplyvniť predpokladaný rast počtu pracujúcich osôb hlavne v odvetví priemyslu. V aktuálnej predikcii zamestnanosti boli zohľadnené aj nové informácie o hlásených hromadných prepúšťaniach, na základe ktorých sa znížil predpoklad počtu prepustených zamestnancov vo verejnom sektore. Na druhej strane bol do predikcie zamestnanosti zakomponovaný predpoklad poklesu počtu zamestnancov v štátnych železničných podnikoch.

V strednodobom horizonte sa očakáva zvyšovanie počtu zamestnaných osôb v porovnaní s úrovňami počas krízy, avšak pomalším tempom ako oživovanie ekonomickej aktivity. Súvisí to aj so skutočnosťou, že vplyv hospodárskej krízy na zamestnanosť mal pravdepodobne štrukturálny charakter v podobe zvýšenia celkovej produktivity výrobných faktorov.

Nezamestnanosť by mala postupne reagovať na zlepšujúcu sa výkonnosť ekonomiky a následný rast zamestnanosti. Na druhej strane by však predpokladaný demografický vývoj mal tlmieť výraznejší pokles nezamestnanosti aj napriek narastajúcemu počtu zamestnaných osôb. V strednodobom horizonte sa predpokladá pokles miery nezamestnanosti o približne 1,5 percentuálneho bodu v porovnaní s jej súčasnou úrovňou. V roku 2013 by malo dôjsť k

---

<sup>48</sup> *Nezamestnanosť na Slovensku medzimesačne vzrástla* [online]. 2011 [cit. 2011-03-22]. Dostupné na: <http://aktualne.centrum.sk/ekonomika/slovensko-a-ekonomika/clanek.phtml?id=1228913>

<sup>49</sup> *Národná banka Slovenska* [online]. 2011 [cit. 2011-03-30]. Dostupné na: [http://www.nbs.sk/\\_img/Documents/\\_Publikacie/PREDIK/2011/P1Q-2011.pdf](http://www.nbs.sk/_img/Documents/_Publikacie/PREDIK/2011/P1Q-2011.pdf)



najvýraznejšiemu zníženiu miery nezamestnanosti, nakoľko sa predpokladá priaznivý vplyv ekonomického rastu na rast počtu zamestnaných osôb.

## 5.5 Prognóza vývoja inflácie

Inflácii na Slovensku pomohla k svojmu viac ako 3 %-nému medziročnému rastu zvýšená DPH na 20 %, ktorá je napríklad pri potravinách najvyššia v EÚ, ale aj zvyšovanie svetových cien potravín, komodít, ropy, plynu a elektriny. Zdražovanie by mal ľudom čiastočne nahradiť rast platov očakávaný na úrovni 3,7 percenta.<sup>50</sup>

Vývoj inflácie bol v prvých mesiacoch roka 2011 charakterizovaný rastúcim trendom, keď sa zvyšovala dynamika cien tovarov, ako aj cien služieb. Vplyv na takýto vývoj mali aj úpravy nepriamych daní (DPH, spotrebné dane) a zavedenie nových poplatkov v cenách energií. V rámci cien tovarov bol zaznamenaný rýchlejší medziročný rast cien energií a potravín a mierne sa spomalil medziročný pokles cien priemyselných tovarov bez energií.

V priebehu roka 2011 je možné očakávať postupné zrýchľovanie inflácie, predovšetkým v dôsledku rastu cien potravín a pohonných látok v súlade so zohľadnenými predpokladmi vývoja cien komodít. Ceny služieb a priemyselných tovarov bez energií by mali v roku 2011 postupne rásť vplyvom oživovania dopytu, ako aj v dôsledku nákladových impulzov.

Aktuálna predikcia predpokladá rast spotrebiteľských cien na úrovni 3,8 % pre rok 2011, resp. 2,9% pre roky 2012 a 2013. V porovnaní s P4Q-2010 sa tak v roku 2011, vzhľadom na aktuálny vývoj inflácie, očakáva mierne nižšia dynamika. V roku 2012 by mal byť rast spotrebiteľských cien rýchlejší najmä z dôvodu výraznejšieho rastu regulovaných cien energií.

---

<sup>50</sup> *Slovensko bude inflačný rekordér eurozóny* [online]. 2011 [cit. 2011-03-23]. Dostupné na: <http://gold-silver.biz/sk/slovensko-bude-inflacny-rekorder-eurozony/>

## 6. Návrh stratégie

V tejto časti svojej práce budem formulovať návrh stratégie pre spoločnosť Automax, s. r. o., ktorá by jej umožnila obstať v konkurenčnom boji a zlepšiť jej doterajšiu trhovú pozíciu. Pri formulácii budem vychádzať z výsledkov jednotlivých analýz uvedených v tejto diplomovej práci, ide predovšetkým o výsledky plynúce z PESTLE analýzy, finančnej analýzy, Portrovej analýzy piatich konkurenčných síl a SWOT analýzy. Do úvahy budem brať i prognózy vývoja podnikateľského prostredia. Jednotlivé stratégie som rozdelila do týchto oblastí a formulujem ich pre roky 2011 - 2013:

1. produktová stratégia,
2. personálna stratégia,
3. marketingová stratégia,
4. finančná stratégia.

Vzhľadom k prognózam uvedených v predchádzajúcej kapitole môžem mnou navrhnuté stratégie orientovať optimistickejším smerom. Všetko nasvedčuje tomu, že dôjde k oživeniu ekonomického prostredia i samotný automobilový priemysel znova začína nadobúdať väčší význam.

### Produktová stratégia

*Cieľ č. 1: Pre obdobie 2011 - 2013 rozšíriť portfólio svojej činnosti v servisnej oblasti.*

*Cieľ č. 2: Priebežne sledovať ceny a ponuku konkurentov v blízkom okolí.*

*Cieľ č. 3: Zvýšiť spokojnosť odberateľov.*

Každým rokom dochádza k rastu vývoju a výskumu nových technológií. Spoločnosť je vybavená najnovšími strojmi, celkové vybavenie autodielní je na veľmi dobrej úrovni. Nové technológie znižujú firme celkové náklady a zvyšujú jej konkurencieschopnosť. Práve z týchto dôvodov som sa rozhodla firme navrhnúť, aby v rámci produktovej stratégie zamerala svoju pozornosť na rozšírenie svojej servisnej činnosti. Keďže sama od seba nemôže nadviazať spoluprácu s novými obchodnými partnermi a predávať i iné značky vozidiel, okrem Audi, Volkswagen a Škoda, pretože nemá dostatok priestoru, aby mohla predávať iné značky. Podmienkou predaja jednotlivých značiek je i vlastný oddelený priestor, čo znamená, že

vozidlá značky Škoda musia mať vyhradený priestor, v ktorom sa predáva len táto značka, a to platí i o spomínaných ďalších značkách ponúkajúcich organizáciou. Preto by sa mala zamerať na oblasť svojej servisnej služby a rozšíriť svoju ponuku služieb.

Vzájomná spolupráca s odberateľmi a upevňovanie vzťahov je pre každú spoločnosť veľmi dôležitá. Spoločnosť Automax, s. r. o. by sa preto mala snažiť udržiavať pravidelný kontakt so svojimi súčasnými odberateľmi i dodávateľmi, či už osobne, telefonicky alebo cez internet. Jednak tak bude schopná reagovať na požiadavky svojich zákazníkov a efektívnym spôsobom meniť svoje požiadavky na dodávateľov. V rámci dobrých vzťahov medzi jednotlivými účastníkmi by malo fungovať dodržiavanie platobných termínov.

## **Marketingová stratégia**

*Cieľ č. 4: Do konca roka 2011 urobiť výberové konanie na pozíciu marketingového vedúceho.*

*Cieľ č. 5: Do konca roka 2011 vylepšiť webové stránky.*

*Cieľ č. 6: Do troch rokov propagovať podnik v Považskej Bystrici a okolí pomocou rôznych marketingových nástrojov propagácie*

*Cieľ č. 7: Do dvoch rokov začať spolupracovať s čerpacou stanicou Shell, nachádzajúcou sa v blízkom okolí podniku.*

Propagácia zohráva veľmi dôležitú úlohu pre každý podnikateľský subjekt. Vďaka kvalitne vypracovanej marketingovej stratégii je mnoho podnikov úspešných, nemusí sa pri tom jednať o propagáciu v televízii alebo v iných finančnejšie náročnejších médiách. Existujú rôzne spôsoby propagácie, ktoré firmu vyzdvihnú v očiach širokej verejnosti. Keďže propagácia činností v spoločnosti Automax, s. r. o. nie je na takej dostačujúcej úrovni, ako by sa patrilo, aby sa vyzdvihol ešte viacej potenciál samotnej organizácie a zlepšila sa jej súčasná úroveň, práve z tohto dôvodu som sa rozhodla spoločnosti navrhnúť spôsoby, ktorými by zlepšila svoju pozíciu a získala nových zákazníkov. Mala by sa snažiť skvalitniť svoju marketingovú komunikáciu s verejnosťou a zamerať sa na to, aby súčasná marketingová stratégia bola zameraná na získavanie nových zákazníkov pre súčasné produkty a služby organizácie.

## Personálna stratégia

*Cieľ č. 8: Priebežne sledovať vývoj v oblasti technológií a reagovať na ne formou rôznych školení pre zamestnancov spoločnosti.*

*Cieľ č. 9: Vytvárať vhodné podmienky pre svojich zamestnancov, aby sa cítili dobre a svojou činnosťou prispievali k prosperite spoločnosti.*

V spoločnosti, v ktorej je dostatočne vytvorené pracovné zázemie, zamestnanci sú spokojní a nemajú dôvod odchádzať do iných spoločností. Zamestnanci medzi sebou dobre komunikujú a spolupracujú, čo sa prejavuje na kvalite a rýchlosti práce a prístupu k zákazníkovi. O toto by sa mali snažiť všetky podniky pôsobiace v danom prostredí. Výnimkou by nemala byť ani spoločnosť Automax, s. r. o. Zamestnanci predstavujú neoddeliteľnú súčasť úspechu každej spoločnosti, preto je veľmi dôležité udržiavať ich vedomosti na takej úrovni, aby mohli poskytovať zákazníkovi najlepšie služby. Preto by som spoločnosti navrhovala, aby v oblasti školení, ktoré zabezpečuje pre svojich pracovníkov, pokračovala aj naďalej.

Aby spoločnosť Automax, s. r. o. dobre prosperovala, je dôležitou súčasťou jej činnosti podporovať vzdelanie odborníkov v nových technológiách a postupoch, ktorými sa ich práca stane kvalitnejšou a rýchlejšou.

## Finančná stratégia

*Cieľ č. 10: Znížiť náklady súvisiace s plytvaním surovínových zdrojov do troch rokov o 10%.*

*Cieľ č. 11 : Zvýšiť tržby aspoň o 10% v nasledujúcich 3 rokoch.*

*Cieľ č. 12: Do troch rokov znížiť stav zásob spoločnosti aspoň o 20%.*

Na základe vykonanej finančnej analýzy sa ukázalo, že spoločnosť Automax, s. r. o. nevykazuje príliš dobré výsledky, avšak nie je to dôvod, aby vo svojej činnosti nepokračovala. Spoločnosť by mala viacej sledovať svoje náklady a snažiť sa znížiť ich napríklad tým, že bude lepšie využívať materiálové a surovínové zdroje takým spôsobom, aby nedochádzalo k zbytočnému plytvaniu týchto zdrojov a šetrenie elektrickou energiou. Spoločnosť by mala v období 2011 – 2013 zvýšiť tržby minimálne o 10%, čo každoročne predstavuje navýšenie

o vyše 3%. V prípade, že sa spoločnosti podarí získať nových odberateľov, dôjde jej automaticky k navýšeniu tržieb a tento cieľ bude splnený.

## 7. Doporučenia pre implementáciu

Mnou navrhnuté stratégie nemožno implementovať bez konkrétnych krokov a doporučení. Práve v tejto časti venujem pozornosť rôznym spôsobom, ktoré by pomohli spoločnosti Automax, s. r. o. zlepšiť jej doterajšou situáciu. Ide o doporučenia, ktoré sú rozdelené do štyroch základných oblastí: produktovej, marketingovej, personálnej a finančnej.

### Produktová stratégia

*Cieľ č. 1: Pre obdobie 2011 - 2013 rozšíriť portfólio svojej činnosti v servisnej oblasti so zameraním na kvalitu služieb.*

Spoločnosť Automax, s. r. o. by sa mala vo svojej činnosti zamerať na servis motorových vozidiel a skvalitniť služby poskytované zákazníkom v tejto súvislosti. Kvalitne odvedená práca sa spája so zvýšenou spokojnosťou zákazníkov, ktorý budú s radosťou navštevovať jej servis a svoju spokojnosť budú rozširovať medzi svojich známych, ktorí môžu na vlastnej koži vyskúšať služby poskytované touto spoločnosťou. Kvalitu služieb zabezpečuje špecializovaná pracovná sila a najnovšie technológie, preto by firma mala aj naďalej sledovať vývoj v oblasti rozvoja technológií a nim prispôsobovať odbornú vzdelanosť svojich pracovníkov. Pravidelne musí i naďalej nahradzovať opotrebované stroje, prístroje a zariadenia.

*Cieľ č. 2: Priebežne sledovať ceny a ponuku konkurentov v blízkom okolí.*

Odporučila by som, aby spoločnosť pravidelne sledovala cenovú ponuku svojich konkurentov, či už predávajúcich motorové vozidlá alebo podniky poskytujúce servis, aby vedela s akými novinkami prichádza konkurencia a adekvátnym spôsobom sa jej vedela prispôbiť. Na základe priebežného sledovania svojich konkurentov môže prispôsobovať i svoje cenové ponuky. Túto činnosť by mal na starosti marketingový pracovník, ktorý by pravidelne sledoval situáciu na trhu. Raz za štvrtrok by robil osobný prieskum po blízkych konkurenčných firmách. Cenníky služieb sú k dispozícii v obchodných priestoroch, takže nie je problém so získaním týchto informácií.

*Cieľ č. 3: Zvýšiť spokojnosť odberateľov.*

Spokojný zákazník je vtedy, keď odchádza zo spoločnosti s tým, že jeho predstavy boli naplnené podľa jeho očakávaní. Spoločnosť Automax, s. r. o. by sa mala snažiť o svojich zákazníkov starať najlepšie, ako len vie. Zákazník pri kúpe vozidla dostáva automaticky kontakt na prijímacieho technika, na ktorého sa môže obrátiť v prípade vyskytnutia sa akéhokoľvek problému s motorovým vozidlom, ktoré u spoločnosti zakúpil. Odporučila by som spoločnosti, aby si od zákazníkov vyžiadala ich emailovú adresu, na ktorú im môže zasielať aktuálnu ponuku svojich služieb, čím im bude dávať najavo, že má o nich záujem a nie sú jej ľahostajní a váži si ich.

### **Marketingová stratégia**

*Cieľ č. 4: Do konca roka 2011 urobiť výberové konanie na pozíciu marketingového vedúceho.*

Vzhľadom k tomu, že marketingová prezentácia spoločnosti je zabezpečovaná pracovníkom, ktorý má na starosti obchodnú oblasť a marketingovú činnosť robí popri tejto práci, nemôže sa práve z tohto dôvodu naplno venovať prezentácií spoločnosti. Jeho činnosť spočíva v tom, že príležitostne uskutočňuje akcie, akými sú napríklad zabezpečenie účasti spoločnosti na rôznych veľtrhoch a iných prezentačných podujatiach. Mnou navrhované opatrenia v marketingovej oblasti sú tieto:

V roku 2011 by som firme navrhla, aby uskutočnila výberové konanie na funkciu marketingového riaditeľa, ktorý bude mať na starosti celú marketingovú kampaň a súčasne bude viesť marketingové oddelenie. Keďže súčasní zamestnanci sú pracovne vyťažení, marketingový pracovník by mal byť z externého prostredia. Tento pracovník by firme priniesol nové možnosti uplatnenia a zviditeľnenia sa. Avšak pri hľadaní vhodného kandidáta na túto pozíciu musí byť spoločnosť opatrná, aby neprijala pracovníka, ktorý nebude mať dostatok profesionálnych skúseností. Mal by to byť človek, ktorý vie, ako byť prínosným pre danú spoločnosť a odhodlaným robiť všetko preto, aby spoločnosť prosperovala po každej stránke a bola známa v očiach širokej verejnosti. Mal by byť dostatočne vynaliezavý, tvorivý a komunikatívny. Jeho pracovnou náplňou by bola celková marketingová kampaň, pravidelné sledovanie konkurencie formou osobných obchôdzok blízkych konkurentov a sledovanie celkového vývoja v automobilovej oblasti. Zodpovedať sa bude riaditeľovi spoločnosti.

Jeho odmena by pozostávala okrem fixného platu aj z pohyblivej zložky, ktorá by závisela od výšky celkového obratu. Tým by jeho aktivita pre firmu bola dostatočne stimulovaná a zároveň by ho motivovala k veľkej výkonnosti. Týmto by bol naplnený cieľ č. 4, ktorý som si stanovila v tejto oblasti marketingovej stratégie.

*Cieľ č. 5: Do konca roka 2011 vylepšiť webové stránky.*

Keďže v dnešnej dobe čoraz viacej rastie význam informačných technológií, pomocou internetu možno kúpiť takmer všetko, práve z tohto dôvodu by som pre spoločnosť navrhovala, aby v čo najbližšej dobe kontaktovala administrátora svojich webových stránok, aby uskutočnil potrebné zmeny. Doterajšia webová stránka je po vzhľadovej stránke postačujúca, nedá sa to povedať po stránke produktov servisu a služieb. Hoci na stránke nájdeme ponuku vozidiel, márne by sme hľadali i ponuku servisu. Z oblasti servisu na stránke zákazník môže jedine len vyčítať otváracie hodiny servisnej služby a má možnosť online si objednať tieto služby. Práve o túto časť by som rozšírila samotné stránky, kde by som uviedla zoznam základných servisných služieb vrátane ich cenovej ponuky, ktoré spoločnosť ponúka, aby zákazník mal možnosť vypočítať si, koľko finančných prostriedkov ho bude daná služba stáť.

*Cieľ č. 6: Do troch rokov propagovať podnik v Považskej Bystrici a okolí pomocou rôznych marketingových nástrojov propagácie.*

Aby sa spoločnosť dostala do povedomia širšej verejnosti, navrhla by som, aby zahájila letákovú kampaň, ktorá nie je tak príliš finančne náročná v porovnaní s propagáciou v médiách, akými sú televízia, rozhlas. Kampaň by bola zameraná predovšetkým na motoristov. Tieto letáky by spoločnosť mohla rozdávať na rôznych podujatiach, kde by propagovala svoju doterajšiu činnosť, akými sú napríklad autosalóny, veľtrhy alebo výstavy. V súčasnej dobe sa spoločnosť zúčastňuje rôznych veľtrhov, kde propaguje svoju činnosť, v tejto oblasti by mala aj naďalej zotrvať a snažiť sa o to, aby oslovila nových potenciálnych zákazníkov a získavala informácie o konkurencii a novinkách v oblasti automobilového priemyslu.

*Cieľ č. 7: Do dvoch rokov začať spolupracovať s čerpacou stanicou Shell, nachádzajúcou sa v blízkom okolí podniku.*



Na základe vzájomnej spolupráce s čerpacou stanicou Shell navrhujem spoločnosti, aby každý návštevník tejto stanice obdržal leták o spoločnosti Automax, s. r. o a jej ponuke. Týmto by sa malo podariť osloviť väčšie množstvo zákazníkov a dostať tak firmu do širšieho povedomia verejnosti. V septembri 2011 by mohla urobiť firma napríklad akciu pred príchodom zimného obdobia, kde bude poskytovať zľavu zákazníkom, ktorí predložia letáky na prezutie zimných pneumatík pokiaľ budú zakúpené v predajni Automax. Pravidelne navštevujúcich zákazníkov firma odmení bonusom vo forme olejov k ročnej servisnej prehliadke zdarma. Výsledkom bude väčší počet zákazníkov, ktorí budú pravidelne navštevovať servis a vďaka výhodnej ponuke ponúkanej spoločnosťou sa odkloní od konkurencie.

### **Personálna stratégia**

*Cieľ č.8: Priebežne sledovať vývoj v oblasti technológií a reagovať na ne formou rôznych školení pre zamestnancov spoločnosti.*

V súčasnej dobe sa zamestnanci spoločnosti zúčastňujú rôznych školení za účelom zvýšenia ich kvalifikácie. V tejto oblasti by sa mala firma aj naďalej angažovať, pretože v dôsledku vývoja nových technológií a pokroku, ktorým sa automobilový priemysel vyznačuje je dôležité, aby pracovníci mali dostatok znalostí potrebných k vykonávaniu svojej práce. Firma Automax, s. r. o. má vypracovaný plán školení, ktorý je odsúhlasený aj hlavnými importérmi, spoločnosťou Porsche Slovakia, s. r. o. a Škoda, s. r. o. Školiteľov zabezpečujú hlavní importéri. Tieto školenia sú povinné pre predajcov, prijímacích technikov a automechanikov. Okrem týchto hlavných školení by si firma mohla vyhľadávať ďalšie školenia, či už v oblasti predaja, servisu a obchodu. Tieto školenia môžu prebiehať v priestoroch firmy, nakoľko má zabezpečenú školiacu miestnosť. Asistentka riaditeľa bude sledovať možnosti rôznych školiacich agentúr zaoberajúcich sa daným odvetvím a na základe toho bude zabezpečovať konkrétne školenia a informovať zamestnancov o termíne konania.

*Cieľ č. 9: Vytvárať vhodné podmienky pre svojich zamestnancov, aby sa cítili dobre a svojou činnosťou prispievali k prosperite spoločnosti.*

Vedenie spoločnosti by sa malo snažiť, aby na pracovisku vládla atmosféra vzájomnej spolupráce a komunikácie medzi jednotlivými pracovníkmi. Ak by v podniku vládla atmosféra zlých vzťahov, odzrkadlilo by sa to aj na samotnom výstupe spoločnosti a predovšetkým v nespokojnosti zákazníkov. Spoločnosť každoročne uskutočňuje športové dni pre svojich zamestnancov za účelom upevnenia vzťahov medzi nimi. Okrem toho robí rôzne firemné meatingy a koncom roka i vianočný večierok pre svojich zamestnancov, kde majú možnosť spoznávať sa i po tej neformálnej stránke. A v tejto oblasti by som doporučila, aby spoločnosť aj naďalej zotrvala. Práve spokojní zamestnanci sú mnohokrát aj zdrojom konkurenčnej výhody.

## **Finančná stratégia**

*Cieľ č. 10: Znížiť náklady súvisiace s plytvaním materiálových zdrojov do troch rokov o 10%.*

Firme by som odporučila, aby zaviedla systém 5S - vytriedenie, vyčistenie, čistota na pracovisku, kázeň. Takto vypracovaný manuál, vypracovaný prijímacím technikom, obdrží každý zamestnanec autodiely na svoju e-mailovú adresu a bude vo vytlačenej podobe umiestnený na viditeľnom mieste na pracovisku. Okrem vypracovania manuálu bude prijímací technik pravidelne dohliadať na jeho plnení a dodržiavani.

Navrhla by som, aby sa v najbližšej dobe urobila inventúra všetkých pracovných potrieb, vytriedia sa nepotrebné a zničené, všetko sa poriadne označí. Urobí sa generálne očistenie všetkých pracovísk a určí sa každému náradiu a potrebe svoje miesto. Na toto miesto sa bude náradie vždy ukladať, každý zamestnanec bude musieť dodržiavať čistotu a pracovný poriadok. V prípade porušenia mu bude hroziť strhnutie prémie. Tento systém povedie k časovým i materiálovým úsporám na nákladoch. Pracovníci budú mať viac času a budú viac sústredení na svoju prácu, ktorú odvedú tým pádom kvalitne. Taktiež sa skráti čas jednotlivých procesov a tak bude možné zvýšiť objem práce pri rovnakých nákladoch.

*Cieľ č. 11 : Zvýšiť tržby aspoň o 10% v nasledujúcich 3 rokoch.*

Možnosť zvýšenia tržieb by som videla v prípade, že by spoločnosť Automax, s. r. o. rozbehla svoju marketingovú kampaň, čím by si získala nových zákazníkov a zvýšil sa ich doterajší počet a tým pádom toto zvýšenie by sa premietlo i v samotných tržbách spoločnosti. Zvýšil by sa počet zákazok.

*Ciel' č. 12: Do troch rokov znížiť stav zásob spoločnosti aspoň o 20%.*

Ku koncu roku 2009 boli zásoby vo výške 1 053 617 Eur. Aby spoločnosť tieto zásoby do troch rokov znížila aspoň o 20% odporučila by som jej, aby vytriedila neobrátkové zásoby vo forme náhradných dielov a precenila ich. Stali by sa lacnejšími a zaujímavejšími pre zákazníkov. V prípade, že by ich neprecenila, budú aj naďalej ležiakmi na sklade a firma z nich nebude mať žiaden úžitok.

## 8. Záver

V dobe dynamického rozvoja trhu a neustále pribúdajúcej konkurencie je úloha strategického managementu veľmi dôležitá. Firma, ktorá chce obstať v konkurenčnom prostredí a dosiahnuť úspech musí docieľiť to, aby bola v očiach svojich klientov jedinečná a poskytovala také služby, ktoré sú základom jej úspechu a diferencované od ostatných konkurenčných podnikov. Preto musí mať vybudovanú jasnú víziu do budúcnosti, stanovené ciele a vynakladať všetky možné spôsoby na ich dosiahnutie, dostatok kvalifikácie a schopností umožňujúcich poskytovať svoje služby lepšie než jej konkurenti v danom odvetví.

Cieľom mojej diplomovej práce bolo uskutočniť strategickú analýzu spoločnosti Automax, s. r. o a na jej základe formulovať strategické alternatívy pre túto spoločnosť.

Začiatok práce je venovaný teoretickým východiskám strategického managementu kde som sa snažila oboznámiť čitateľa so základnými pojmami, akými sú strategické riadenie, stratégia, strategická analýza. Na základe teoretickej časti som mohla následne uskutočniť časť praktickú.

Moja praktická časť pozostáva z charakteristiky spoločnosti Automax, s. r. o, v ktorej som uskutočnila jednotlivé analýzy vonkajšieho a vnútorného prostredia, jej predmetu činnosti, cieľov, poslania a doterajšej stratégie.

V štvrtej časti som uskutočnila strategickú analýzu externého a interného prostredia na základe metód k tomu slúžiacich. K posúdeniu vonkajšieho prostredia som použila PESTLE analýzu, kde som bližšie špecifikovala jednotlivé faktory, akými sú: politicko – legislatívne faktory, ekonomické, sociokultúrne, technologické a ekologické faktory. K analyzovaniu konkurencie mi poslužil Porterov model piatich konkurenčných síl. A nakoniec som analyzovala vnútorné prostredie pomocou finančnej analýzy a základných pomerových ukazovateľov, akými sú ukazovatele rentability, aktivity, likvidity a zadlženosti. Po vypracovaní všetkých hore uvedených analýz som mohla sformulovať SWOT analýzu pozostávajúcu so silných a slabých stránok, príležitostí a hrozieb. Po jej sformulovaní vyplynulo, že v spoločnosti Automax, s. r. o. prevládajú silné stránky nad slabými a príležitosti prevládajú nad ohrozeniami.

V piatej časti som identifikovala, aký bude pravdepodobný vývoj podnikateľského prostredia v najbližších troch rokoch, to je v roku 2011 – 2013 so zameraním na predikciu automobilového priemyslu, ekonomického vývoja na Slovensku, vývoju hrubého domáceho produktu, inflácie a nezamestnanosti.

Posledné časti mojej diplomovej práce sú venované mnou navrhovaným stratégiám, ktoré som rozdelila do štyroch základných oblastí, a to: produktovej, marketingovej, personálnej a finančnej stratégie. V každej z týchto uvedených stratégií som si stanovila ciele pomocou ktorých by firma mohla zlepšiť svoju doterajšiu pozíciu a ktoré by jej v budúcnosti mohli spôsobiť zlepšenie jej stavu. K stanoveným cieľom som navrhla konkrétne opatrenia napomáhajúce k ich implementácii.

Dúfam, že moja diplomová práca bude pre spoločnosť prínosnou a v budúcnosti bude uvažovať o zavedení niektorých mnou navrhnutých zlepšení.

Na záver svojej práce by som chcela poďakovať vedúcej mojej diplomovej práce pani Ing. Viktórii Janečkovej, Ph. D. za poskytnuté rady a pracovníckam spoločnosti Automax, s. r. o. za poskytnuté informácie a materiály, ktoré mi venovali, a na základe ktorých som mohla spracovať túto prácu.

## Zoznam použitej literatúry

### Knižné publikácie:

- 1.) BRUCE, A.; LANGDON, K. *Strategické myslenie*. 1. vyd. Bratislava: Slovart, s. r. o. 2002, 71 s. ISBN: 80-7145-657-8.
- 2.) DEDOUCHOVÁ, M. *Strategie podniku*. 1. vyd. Praha: C. H. BECK, 2001. 256 s. ISBN: 80-7179-603-4.
- 3.) DLUHOŠOVÁ, D. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 2. vyd. Praha: Ekopress, s. r. o. 2008. 192 s. ISBN: 978-80-86929-44-6.
- 4.) HORÁKOVÁ, H. *Strategický marketing*. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. 204 s. ISBN: 80-247-0447-1.
- 5.) CHARVÁT, J. *Firemní strategie pro praxi*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2006. 204 s. ISBN: 80-247-1389-6.
- 6.) JANEČKOVÁ, V.; HORVÁTHOVÁ, P. *Strategické řízení organizace*. 1. vyd. Ostrava: VŠB – TUO, 2007. 124 s. ISBN: 978-80-248-1620-3.
- 7.) JIRÁSEK, A. *Strategie – umění podnikatelských vítězství*. 1. vyd. Praha: Professional Publishing, 2002. 189 s. ISBN: 80-86419-22-3.
- 8.) JOHNSON, G.; SCHOLLES, K.; WHITTINGTON, R. *Exploring Corporate Strategy*, 8th ed. Harlow: Prentice Hall. 2008, 664 s. ISBN: 978-0-273-7119-9.
- 9.) KAPLAN, R. S.; NORTON, N. P. *Efektivní systém řízení strategie: nový nástroj zvyšování výkonnosti a vytváření konkurenční výhody*. 1. vyd. Praha: Management Press. 2010. 326 s. ISBN: 978-80-7261-203-1.
- 10.) KEŘKOVSKÝ, M.; VYKYPĚL, O. *Strategické řízení*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006. 206 s. ISBN: 80-7179-453-8.
- 11.) LEDNICKÝ, V. *Strategický management*. 1. vyd. Ostrava, Akademie Jana Amose Komenského, 2000. 179 s. ISBN 80-7048-019-x.
- 12.) LEDNICKÝ, V. *Strategické řízení*, 1. vyd. Ostrava: Repronis, 2006. 154 s. ISBN: 80-7329-131-2.
- 13.) MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2007. 252 s. ISBN: 978-80-247-1911-5.
- 14.) PAPULA, J. *Strategický manažment – výzva pre manažérov*. 1. vyd. Bratislava: Elita, 1993. 160 s. ISBN: 80-85323-41-9.

- 15.) SEDLÁČKOVÁ, H. *Strategická analýza*, 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2000. 101 s. ISBN: 80-7179-422-8.
- 16.) SEDLÁČKOVÁ, H., BUCHTA, K. *Strategická analýza*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2006, 121 s. ISBN 80-7179-367-1.
- 17.) VALACH, J. a kol. *Finanční řízení podniku*, 2. vyd. Praha: Ekopress, 1999. 324 s. ISBN: 80-86119-21-1.

#### **Elektronické publikácie:**

- 18.) *Automax* [online]. 2011 [cit. 2011-03-23]. Dostupné na: <http://automax.sk/>
- 19.) *Aktuálna makroekonomická prognóza MF SR prináša mierne zvýšenie rastu v rokoch 2011-2014* [online]. 2011 [cit. 2011-03-22]. Dostupné na: <http://www.scribd.com/doc/48417768/2011-5-Makroekonomicka-prognoza-februar-2011-final>
- 20.) *Automobilový priemysel – výzvy, trendy a smerovanie* [online] 2011, [cit. 2011-03-27]. Dostupné na: <http://www.ratsk.sk/inovacnepodnikanie/article.php?idnovinka=14>
- 21.) *Autobrandža vyšla z krízy rekordná* [online]. 2011 [cit. 2011-03-21]. Dostupné na: <http://firmy.etrend.sk/firmy-nefinancny-sektor/autobrandza-vysla-z-krizy-rekordna.html>
- 22.) *Ekonomika 2011: Spomalenie nás z trónu nezhodí* [online]. 2011 [cit. 2011-03-22]. Dostupné na: <http://aktualne.centrum.sk/ekonomika/slovensko-a-ekonomika/clanek.phtml?id=1222546>
- 23.) *Elektromobily a technológie určené pre automobily na medzinárodnom veľtrhu CES 2011*, [online] 2011, [cit. 2011-03-07]. Dostupné na: <http://www.webmagazin.sk/clanok/internet/709/elektromobily-a-technologie-urcene-pre-automobily-na-medzinarodnom-veltrhu-ces-2011>
- 24.) *Národná banka Slovenska* [online]. 2011 [cit. 2011-03-30]. Dostupné na: [http://www.nbs.sk/\\_img/Documents/\\_Publikacie/PREDIK/2011/P1Q-2011.pdf](http://www.nbs.sk/_img/Documents/_Publikacie/PREDIK/2011/P1Q-2011.pdf)
- 25.) *NBS víta koordinované zníženie úrokových sadzieb* [online]. 2011 [cit. 2011-03-06]. Dostupné na: <http://www.pluska.sk/ine/prilohy/nbs-vita-koordinovane-znizenie-urokovych-sadzieb.html>
- 26.) *Nezamestnanosť na Slovensku medzimesačne vzrástla* [online]. 2011 [cit. 2011-03-22]. Dostupné na: <http://aktualne.centrum.sk/ekonomika/slovensko-a-ekonomika/clanek.phtml?id=1228913/>

- 27.) *Nezamestnanosť na Slovensku sa približuje k 15%* [online]. 2011 [cit. 2011-03-06]. Dostupné na: <http://juniorhrmanager.wordpress.com/2011/02/24/nezamestnanost-na-slovensku-sa-priblizuje-k-15/>
- 28.) *Slovensko bude inflačný rekordér eurozóny* [online]. 2011 [cit. 2011-03-23]. Dostupné na: <http://gold-silver.biz/sk/slovensko-bude-inflacny-rekorder-eurozony/>
- 29.) *Slovensko v roku 2010: HDP rástlo o 4%, nezamestnaných už pribúdalo menej* [online]. 2011 [cit. 2011-03-06]. Dostupné na: <http://www.investujeme.sk/clanky/slovensko-v-roku-2010-hdp-rastlo-o-4-nezamestnanych-pribudalo-menej/>
- 30.) *Záujem o nové autá je o 30% nižší ako pred tromi rokmi;*[online]. 2011 [cit. 2011-03-08]. Dostupné na: <http://ekonomika.sme.sk/c/5797630/zaujem-o-nove-auta-je-o-30-percent-nizsi-ako-pred-tromi-rokmi.html/>
- 31.) *Ozdravný balík spomalí v budúcom roku ekonomiku* [online]. 2011 [cit. 2011-03-22]. Dostupné na: <http://aktualne.centrum.sk/ekonomika/slovensko-a-ekonomika/clanek.phtml?id=1216892>
- 32.) *Volkswagen Slovakia plánuje za päť rokov preinvestovať miliardu eur* [online], 2011, [cit. 2011-03-10]. Dostupné na: <http://www.motornews.sk//volkswagen-slovakia-planuje-za-paet-rokov-preinvestovat-miliardu-eur>
- 33.) *Štatistický úrad Slovenskej republiky* [online]. 2011 [cit. 2011-03-07]. Dostupný na: [http://portal.statistics.sk/files/Odbory/odb\\_410/el\\_publicacie/Vladna-sprava/statisticka-sprava\\_1q\\_2010.pdf](http://portal.statistics.sk/files/Odbory/odb_410/el_publicacie/Vladna-sprava/statisticka-sprava_1q_2010.pdf)
- 34.) *Štatistický úrad Slovenskej republiky* [online]. 2011 [cit. 2011-03-27]. Dostupný na: <http://portal.statistics.sk/showdoc.do?docid=32548>



## **Zoznam tabuliek a obrázkov**

- Tab. č. 2.1    Prehľad vplyvov makrookolia
- Tab. č. 4.1    Vývoj HDP na Slovensku
- Tab. č. 4.2    Miera inflácie na Slovensku od roku 2007 – 2010
- Tab. č. 4.3    Miera nezamestnanosti na Slovensku podľa krajov od roku 2007 – 2010
- Tab. č. 4.4    Počet obyvateľov Slovenskej republiky podľa krajov v roku 2010
- Tab. č. 4.5    Hodnoty ukazovateľov rentability spoločnosti Automax, s. r. o.
- Tab. č. 4.6    Hodnoty ukazovateľov aktivity spoločnosti Automax, s. r. o.
- Tab. č. 4.7    Hodnoty ukazovateľov likvidity spoločnosti Automax, s. r. o.
- Tab. č. 4.8    Hodnoty ukazovateľov zadlženosti spoločnosti Automax, s. r. o.
- Tab. č. 4.9    Ohodnotené silné stránky spoločnosti Automax, s. r. o.
- Tab. č. 4.10   Ohodnotené slabé stránky spoločnosti Automax, s. r. o.
- Tab. č. 4.11   Ohodnotené príležitosti spoločnosti Automax, s. r. o.
- Tab. č. 4.12   Ohodnotené hrozby spoločnosti Automax, s. r. o.
- 
- Obr. 2.1      Porterov päť faktorový model konkurenčného prostredia
- Obr. 2.2      Usporiadanie štyroch nosných komponentov do SWOT matice
- Obr. 3.1      Prehľad značiek ponúkaných spoločnosťou Automax, s. r. o.

## Prehlásenie o využití výsledkov diplomovej práce

Prehlasujem že,

- som bola oboznámená s tým, že sa na moju diplomovú prácu plne vzťahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, hlavne § 35 – užitie diela v rámci občianskych a náboženských obradov, v rámci školských predstavení a užitie diela školského a § 60 – školské dielo,
- beriem na vedomie, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (ďalej len VŠB-TUO) má právo nezárobkovo, k svojej vnútornej potrebe, diplomovú prácu užiť (§35 odst. 3),
- súhlasím s tým, že diplomová práca bude v elektronickej podobe archivovaná v Ústrednej knižnici VŠB-TUO a jeden výtlačok bude uložený u vedúceho diplomovej práce. Súhlasím s tým, že bibliografické údaje o diplomovej práci budú zverejnené v informačnom systéme VŠB-TUO,
- bolo zjednané, že VŠB-TUO, v prípade záujmu z jej strany, uzavriem licenčnú zmluvu s oprávnením užívať dielo v rozsahu §12 odst. 4 autorského zákona,
- bolo zjednané, že užívať svoje dielo, diplomovú prácu, alebo poskytnúť licenciu k jej využívaniu môžem len so súhlasom VŠB-TUO, ktorá je oprávnená v takomto prípade od mňa požadovať primeraný príspevok na úhradu nákladov, ktoré boli VŠB-TUO na vytvorenie diela vynaložené (až do ich skutočnej výšky).

V Ostrave dňa 29. 04. 2011

.....  
meno a priezvisko študenta

Adresa trvalého bydliska študenta:  
Šoltésovej 1654/154

017 01 Považská Bystrica, Slovenská republika

## **Prílohy**

- Príloha č. 1      Súvaha spoločnosti Automax, s. r. o. za rok 2007, 2008
- Príloha č. 2      Súvaha spoločnosti Automax, s. r. o. za rok 2008, 2009
- Príloha č. 3      Výkaz ziskov a strát spoločnosti Automax, s. r. o. za rok 2007, 2008
- Príloha č. 4      Výkaz ziskov a strát spoločnosti Automax, s. r. o. za rok 2008, 2009